Évaluation formative du Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle

Rapport d'évaluation

Vérification et évaluation
Politique stratégique et planification
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

mai 2004

SP-AH-204-05-04F
(also available in English)

Paper
ISBN : 0-662-77612-7
N° de cat. : HS28-1/2004F

PDF
ISBN : 0-662-77613-5
N° de cat. : HS28-1/2004F-PDF

HTML
ISBN : 0-662-77614-3
N° de cat. : HS28-1/2004F-HTML

106-02535/

Remerciements

Les évaluateurs tiennent à remercier de façon particulière les répondants aux entrevues et au questionnaire écrit pour la richesse des informations qu'ils ont fournies et pour la générosité dont ils ont fait preuve en acceptant de se prêter à cet exercice.

Nota : Dans le présent document, le recours au masculin pour désigner des personnes a comme seul but d'alléger le texte et fait référence aux personnes des deux sexes.

Table des matières

Résumé ..... **i**

Réponse de la direction ..... **ix**

1. Introduction **1**

1.1 Objet et contexte de l'évaluation 1

1.2 Profil du Fonds d'appui 2

2. Méthodologie de l'évaluation **5**

2.1 Indicateurs de rendement du Fonds d'appui 5

2.2 Méthodes de collecte de données 6

2.2.1 Étude documentaire 6

2.2.2 Examen des ententes de contribution 7

2.2.3 Entrevues 7

2.2.4 Questionnaire écrit 8

2.3 Points forts et limites de la méthode d'évaluation 10

3. Pertinence et conception du Fonds d'appui **13**

Indicateur n° 1 : La cohérence du Fonds d'appui avec l'article 41 de la partie VII de la Loi sur les langues officielles 13

Indicateur n° 2 : La cohérence du Fonds d'appui avec les paramètres du programme Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS) 15

Indicateur n° 3 : La cohérence du plan stratégique de chacun des deux comités nationaux avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui 16

Indicateur n° 4 : La participation de la communauté à la conception du Fonds d'appui, y compris la détermination des quatre priorités du plan stratégique de chacun des deux comités nationaux et la sélection des activités propres aux ententes de contribution 19

4. Mise en œuvre et exécution **23**

Indicateur n° 5 : La qualité de la gestion du Fonds d'appui 23

Indicateur n° 6 : La qualité de l'administration et de la gestion des ententes de contribution par les organismes 31

Indicateur n° 7 : La qualité et la suffisance des systèmes de collecte et de traitement des données 32

Indicateur n° 8 : La pertinence des structures organisationnelles des organismes mandataires et tributaires en fonction des objectifs visés par le Fonds d'appui, y compris l'intégration des principaux acteurs communautaires du développement économique et de l'employabilité 36

5. Résultats préliminaires et effets structurants du Fonds d'appui 41

Indicateur n° 9 : Le degré de réalisation des engagements pris dans le cadre des ententes de contribution 41

Indicateur n° 10 : Le rayonnement du Fonds d'appui et la mobilisation des communautés 45

Indicateur n° 11 : Le degré d'engagement concret et mesurable des institutions fédérales aux plans stratégiques des deux comités nationaux, des RDÉE et des CEDEC 47

Indicateur n° 12 : L'ampleur de l'effet de levier des ententes de contribution et des partenariats qui en résultent 49

Indicateur n° 13 : Le degré de croissance de la capacité des communautés à atteindre les objectifs propres au Fonds d'appui en matière de développement économique et d'employabilité 51

6. Conclusions générales 55

Bibliographie 57

Annexe A : Tableau comparatif des résultats cumulatifs des réponses au questionnaire écrit 61

Annexe B : Tableau des résultats des réponses des membres communautaires des RDÉE au questionnaire écrit 65

Annexe C : Tableau des résultats des réponses des partenaires des RDÉE au questionnaire écrit 69

Annexe D : Tableau des résultats des réponses des CEDEC, des REDO et des associations communautaires de la communauté anglophone minoritaire au questionnaire écrit 73

Annexe E : Tableau des résultats des réponses de l'ensemble des répondants au questionnaire écrit 77

Annexe F : Description du mandat Fonds d'appui pour les deux comités nationaux du développement des ressources humaines de RHDCC 81

Annexe G : Histoirique et évolution du Fonds d'appui 83

Annexe H : Protocole 3 - Protocole d'entrevue s'adressant aux dirigeants des RDÉE 87

Annexe I : Répartition des répondants au questionnaire écrit 91

Annexe J : Liste des Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE) et des organismes mandataires correspondants **93**

Annexe K : Descriptions des principaux organismes et des concepts clés **95**

Annexe L : Liste des abréviations **99**

Liste des tableaux

Tableau 1 Répondants au questionnaire écrit 10

Tableau 2 Constats découlant de l'analyse des dossiers de dix-huit ententes de contribution 32

Tableau I-1 Taux de réponse au questionnaire écrit 92

Résumé

Objet et contexte de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle. Ce Fonds est géré par le Secrétariat aux Communautés minoritaires de langue officielle (SCMLO) du ministère des ressources humaines et développement des compétences du Canada (RHDCC, anciennement DRHC) et constitue l'une des méthodes utilisées par RHDCC pour mettre en application l'article 41, partie VII, de la *Loi sur les langues officielles*[1].

Le Fonds représente une initiative de Partenariats du marché du travail (PMT) en vertu de la partie II, Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS), de la *Loi sur l'assurance-emploi*. Il a été instauré le 12 juin 1999, et une somme de 21 millions de dollars échelonnés sur trois ans lui a été consacrée. Le 19 mars 2002, RHDCC annonçait une prolongation de deux ans du Fonds, doté pour cette période d'un budget de 12 millions de dollars par année.

Le Fonds d'appui est mis en œuvre par l'entremise des deux comités nationaux suivants :

- le Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (appelé Comité francophone aux fins du présent rapport); et
- le Comité national du développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone (appelé Comité anglophone aux fins du présent rapport).

Les deux comités nationaux mettent en application leurs plans stratégiques avec l'aide des Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE) et des Comités d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC).

Le Fonds d'appui aide les deux comités nationaux et leurs organismes mandataires[2] dans leurs efforts en vue de favoriser le développement économique, l'employabilité et le renforcement des capacités au sein des communautés minoritaires de langue officielle du Canada. Le Fonds d'appui fournit de l'aide financière par le biais d'ententes de contribution.

---

[1] En vertu de l'article 41, partie VII, de la *Loi sur les langues officielles*, le gouvernement fédéral s'engage à « favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne ».

[2] Les organismes mandataires sont les organismes qui sont autorisés à présenter des demandes de financement et à conclure des ententes de contribution en vertu du Fonds d'appui. Ils comprennent notamment la partie communautaire du Comité francophone, la table communautaire du Comité anglophone, les Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE) et les Comités d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC). Le Comité francophone et le Comité anglophone sont chargés de donner des conseils au sujet des politiques, des programmes et des services de RHDCC et d'autres partenaires fédéraux. Ils remplissent un certain nombre de fonctions essentielles en matière de coordination, d'information, de liaison, de recherche et d'élaboration. Les CEDEC, qui sont financés par l'entremise du Comité anglophone, œuvrent à motiver les communautés minoritaires anglophones dans le renforcement des capacités communautaires et le développement économique communautaire. Les RDÉE concluent et mettent en œuvre les ententes de contribution qui s'alignent sur les plans stratégiques du Comité francophone.

L'évaluation du Fonds d'appui, qui a été réalisée au cours de l'hiver et du printemps 2002, a porté sur la période débutant avec le lancement du Fonds d'appui en 1999 et se terminant en janvier 2002.

Le mandat de l'évaluation était axé sur les trois points suivants :

- déterminer la pertinence du programme du Fonds d'appui à la lumière des besoins des communautés minoritaires de langue officielle, du mandat et des responsabilités de RHDCC;
- examiner la conception ainsi que la mise en œuvre et l'exécution du Fonds d'appui; et
- examiner l'atteinte des objectifs du programme à court et à moyen termes et en déterminer les principaux résultats.

Cette évaluation formative n'a pas porté sur les impacts à long terme du Fonds d'appui. Parmi ces impacts, mentionnons le développement économique, la création d'emplois et le renforcement des capacités communautaires.

Méthodologie

Quatre principales méthodes de collecte de données ont été utilisées :

- une étude documentaire portant notamment sur la documentation relative au Fonds d'appui et sur des publications de RHDCC, d'autres ministères fédéraux et des deux comités nationaux;
- une analyse des dossiers des dix-huit premières ententes de contribution;
- des entrevues auprès de 46 informateurs clés, y compris des gestionnaires du SCMLO, des membres des deux comités nationaux, les RDÉE, des partenaires des RDÉE, les CEDEC ainsi que certains coordonnateurs régionaux de RHDCC responsables de l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles;* et
- un questionnaire écrit s'adressant à 153 membres des deux comités nationaux, des RDÉE, des partenaires des RDÉE et des CEDEC.

L'approche utilisée pour l'évaluation comportait l'utilisation de divers instruments de collecte de données. Les évaluateurs se sont assurés que les données recueillies dans le cadre de ces quatre processus étaient à la fois comparables et complémentaires, ce qui permettait de contre-vérifier, de corroborer ou de valider les données. Bien que le plan de recherche ait prévu un recours étendu à des méthodes qualitatives, on a, pour l'évaluation, mis l'accent sur l'analyse systématique de ces données et eu recours, dans la mesure du possible, à des constats de nature qualitative, de concert avec des données quantitatives et concrètes afin d'accroître la confiance à l'égard des principaux constats.

Dans le cadre de l'évaluation, treize indicateurs de rendement ont servi à examiner le Fonds d'appui. Ces indicateurs étaient groupés selon les principales questions liées à l'évaluation, à savoir :

- la pertinence et la conception du Fonds d'appui;
- sa mise en œuvre et son exécution; et
- les résultats préliminaires et les effets structurants[3] du Fonds d'appui.

Constats et conclusions découlant de l'évaluation

Voici un résumé des principaux constats et conclusions :

Pertinence et conception du Fonds d'appui

Le fonds d'appui est conceptuellement cohérent avec la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*.

L'analyse des entrevues avec des informateurs clés et de la documentation concernant le Fonds d'appui indique que le Fonds d'appui est conceptuellement cohérent avec l'article 41 de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*. Le Fonds permet à RHDCC de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la partie VII en ce qui a trait au renforcement de la vitalité et du développement des communautés minoritaires de langue officielle.

L'étude documentaire et les entrevues révèlent aussi que des concepts, des approches et des mécanismes reliés au fonctionnement du Fonds d'appui et des deux comités nationaux ont servi de modèle à Santé Canada, à Citoyenneté et Immigration Canada et à Agriculture et Agroalimentaire Canada.

La tenue de consultations avec les communautés minoritaires de langue officielle a assuré la pertinence du Fonds d'appui pour ces communautés.

L'étude documentaire, les événements ayant mené à la création du Fonds d'appui et les entrevues avec des représentants des communautés démontrent que le Fonds d'appui découle de la tenue de vastes consultations entre les communautés francophones et RHDCC. Plus récemment, la communauté anglophone du Québec et d'autres institutions fédérales se sont jointes au processus de consultation, ce qui a élargi la portée et accru la pertinence du Fonds d'appui.

---

[3] L'expression « effets structurants » s'applique à l'ensemble des politiques, des programmes, des interventions ou des investissements qui contribueront au développement ou au perfectionnement de l'infrastructure institutionnelle des communautés ainsi qu'à tout instrument qui permettra à celles-ci de générer une croissance économique durable au niveau communautaire, y compris la définition de stratégies de développement, la mobilisation des forces vives des communautés, l'amélioration de l'employabilité de leurs membres, la création d'emplois, la création ou l'amélioration de coopératives, la conclusion de partenariats stratégiques et d'affaires et, de façon graduelle, le groupement d'une masse critique de capital.

Il y a une asymétrie entre les objectifs du Fonds d'appui et sa source de financement

Le Fonds d'appui est une initiative de PMT en vertu du programme PEMS. Les ententes de contribution signées en vertu du Fonds d'appui doivent donc être conformes aux modalités d'application du programme PEMS. En comparant les objectifs du programme PEMS à ceux du Fonds d'appui, on constate toutefois que ceux-ci présentent une asymétrie, surtout en ce qui concerne le développement économique. L'analyse de la documentation et les entrevues corrobore cette conclusion.

En fait, les PEMS ont pour objectif d'aider les particuliers à se préparer à l'exercice d'un emploi, à se trouver un emploi et à le conserver, ce qui permettra de réaliser des économies dans le Compte d'assurance-emploi. Dans le cadre de cet objectif général, les initiatives de PMT permettent aux organismes de cerner leurs besoins en matière de ressources humaines et d'élaborer des plans pour y répondre. On peut aussi recourir à ces partenariats pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation de la main-d'œuvre. Le Fonds d'appui vise le développement économique, l'employabilité et le renforcement des capacités communautaires.

Les organismes mandataires se trouvent dans une situation d'incertitude.

L'absence de financement à long terme et l'asymétrie entre les objectifs du Fonds d'appui et ceux du programme PEMS contribuent à entretenir une situation d'incertitude pour les organismes mandataires, leur viabilité et la portée de leurs activités étant généralement considérées comme liées étroitement au Fonds d'appui. Cette incertitude contribue aussi au roulement du personnel et au recyclage professionnel.

Le plan stratégique du Comité francophone cadre avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui, ce qui est toutefois moins évident dans le cas du plan stratégique du Comité Anglophone.

L'analyse de la documentation, les dossiers des ententes de contribution et les entrevues auprès d'informateurs clés confirment que le plan stratégique, les priorités et les orientations du Comité francophone cadrent avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui. Dans le cas du Comité anglophone, on met davantage l'accent sur le renforcement des capacités communautaires et le développement économique communautaire et moins sur l'objectif de développement économique du Fonds d'appui. Les entrevues menées auprès d'informateurs clés, les publications et les dossiers des ententes de contribution du Comité anglophone font mention d'un éventail très diversifié d'activités qui étaient mal ciblées et qui cadraient difficilement avec la notion de développement économique communautaire. L'interprétation donnée à l'expression « renforcement des capacités communautaires » était beaucoup plus générale, et incluait la création et l'établissement des conditions essentielles au développement économique communautaire. Il convient toutefois de noter que quelques-unes des activités actuelles du Comité anglophone se situent plus nettement dans la catégorie du développement économique communautaire.

L'orientation différente du Comité anglophone peut s'expliquer en partie par la conception initiale du Fonds d'appui, qui visait à répondre aux besoins bien précis des communautés minoritaires francophones, et par les différences que peuvent présenter ces besoins par rapport à ceux des communautés minoritaires anglophones.

Pour le Fonds d'appui, certains mécanismes sont en place afin de réduire au minimum le chevauchement avec d'autres initiatives fédérales et pour qu'il serve de complément à d'autres sources de financement.

Les entrevues et l'étude documentaire ont révélé que le Fonds d'appui est doté de mécanismes visant à réduire au minimum le chevauchement avec d'autres initiatives fédérales et à faire en sorte que le Fonds serve de complément à d'autres sources de financement. Le Fonds a été conçu pour servir de complément à des programmes existants, encourager la conclusion de partenariats et réduire au minimum la possibilité de dédoublement de fonds. Un des rôles des membres du comité réviseur consiste à s'assurer que les ententes de contribution prévues ne chevauchent ni ne remplacent d'autres programmes. Aussi, pour être approuvées, les ententes de contribution doivent faire mention de toutes les sources de financement.

Mise en œuvre et exécution

Le Fonds d'appui a aidé à établir une infrastructure nationale qui cadre avec ses objectifs.

L'existence et le fonctionnement d'une infrastructure nationale incluant les deux comités nationaux, les RDÉE et les CEDEC cadrent avec les objectifs à court terme du Fonds d'appui, qui consistent à renforcer et à établir des réseaux de partenariats et à fournir un soutien au Comité francophone et au Comité anglophone.

Certains éléments de la gestion du Fonds d'appui, comme les systèmes de contrôle et de collecte des données, pourraient être améliorés.

En avril 2001, le SCMLO a élaboré un cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats. Ce cadre prévoyait des indicateurs de rendement associés aux objectifs du Fonds d'appui. Les ententes de contribution examinées dans le cadre de cette évaluation ont été conclues avant avril 2001. Les dossiers des ententes de contribution renfermaient une liste de résultats prévus, mais leurs particularités présentaient de grandes différences. De plus, les résultats prévus n'étaient pas liés aux indicateurs de rendement. Seule une minorité de dossiers expose les résultats prévus de façon suffisamment précise pour permettre d'y associer des indicateurs de rendement.

Les entrevues menées auprès des organismes mandataires, l'examen du cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats du Fonds d'appui et les dossiers des ententes de contribution ont aussi révélé que le SCMLO n'a pas défini d'objectifs clairs et mesurables et que le SCMLO et les organismes mandataires n'ont pas eu recours à des indicateurs de rendement. En outre, les rapports d'activités produits pas les organismes

mandataires ont été jugés de faible valeur, car leur objet, leurs utilisations et leur contenu n'ont pas été précisés convenablement.

Le SCMLO et les comités nationaux n'ont pas élaboré de système intégré de collecte de données. Le SCMLO ne semble pas disposer d'un outil de collecte de données autre que les dossiers des ententes de contribution.

Résultats préliminaires et effets structurants du Fonds d'appui

Les dix-huit premières ententes de contribution ont permis de constater un haut niveau de réussite quant à la mise en place d'une infrastructure de soutien.

La création des RDÉE et des CEDEC et la mise en place d'une planification stratégique constituent des exemples de ces réalisations.

Dans plusieurs régions, il a été fait mention de certaines réalisations à court terme dans les domaines du tourisme et de l'aide au développement des entreprises, ce qui pourrait aider à atteindre les objectifs à long terme du Fonds d'appui. Mentionnons, à titre d'exemples, la création d'un incubateur d'entreprises au Manitoba et l'intégration, par le ministère du tourisme de la Colombie-Britannique, d'une série de produits de promotion du tourisme mis au point par le RDÉE dans son propre programme de promotion du tourisme.

D'après les preuves préliminaires, on constate que le Fonds d'appui commence à mobiliser les communautés et à accroître leurs capacités en matière de développement économique communautaire et d'employabilité.

Les plans stratégiques élaborés par les organismes mandataires, les activités connexes et les entrevues menées auprès d'intervenants permettent de constater que le Fonds d'appui aide à mobiliser les communautés. Des répondants au questionnaire écrit ont indiqué que, selon eux, le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser de grands progrès en matière de développement économique et d'employabilité, et que ces progrès ne seraient autrement pas possibles.

Des preuves préliminaires indiquent que le Fonds d'appui a des effets de levier en termes du financement et des activités complémentaires en vue de mettre en œuvre des plans stratégiques.

Des preuves préliminaires indiquent que le fonds d'appui a des effets de levier en termes du financement et des activités supplémentaires de la part de tierces parties, y compris des investisseurs fédéraux, provinciaux et privés. L'Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire des régions rurales agricoles, mise en œuvre par Agriculture et Agroalimentaire Canada, et la création d'un incubateur d'entreprises au Manitoba constituent des exemples de cette situation.

Il y aurait lieu que des ministères et organismes fédéraux membres du Comité francophone et du Comité anglophone accroissent leur participation.

Des informateurs clés, et tout particulièrement ceux provenant des organismes mandataires, ont indiqué que des institutions fédérales devraient accroître leur participation en adaptant leurs politiques, leurs programmes et leurs services aux besoins des communautés minoritaires de langue officielle en matière de développement économique et d'employabilité.

Il faut accroître la connaissance des besoins relatifs au marché du travail au niveau local.

Les entrevues menées auprès de membres des organismes mandataires ainsi que l'absence de diagnostic au niveau communautaire et de données sur la main-d'œuvre laissent entendre que les organismes mandataires ne possèdent qu'une connaissance partielle et inégale des besoins de la main-d'œuvre et de ceux liés au marché du travail local, et que certains de ces organismes doivent acquérir une meilleure connaissance de ces questions.

Réponse de la direction

Introduction

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) joue un rôle de premier plan dans le développement des communautés minoritaires de langue officielle. Par la création du Secrétariat aux Communautés minoritaires de langue officielle (SCMLO) et de son Fonds d'appui, RHDCC a démontré son engagement à l'égard de l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*.

Le SCMLO a examiné l'évaluation formative réalisée par la Direction de la vérification et de l'évaluation et en entérine les résultats.

Principales observations

L'évaluation montre que des progrès ont été réalisés en trois ans. Le Fonds d'appui a permis au Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (appelé Comité francophone aux fins du présent rapport) et au Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone (appelé Comité anglophone aux fins du présent rapport) de mettre sur pied un réseau d'organismes mandataires, formé des Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE) et des Comités d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC) à l'échelle du pays, leur permettant de mettre en oeuvre leurs plans stratégiques. Les communautés minoritaires de langue officielle ne disposaient pas de ces infrastructures et de ces capacités avant 1999.

L'évaluation met en relief la pertinence du Fonds d'appui avec l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Le document fait également valoir plusieurs constats positifs tels, la mise en place d'une infrastructure pancanadienne, des effets multiplicateurs et des effets de levier en termes d'investissements et de partenariats.

L'évaluation souligne toutefois qu'il existe une asymétrie entre le mandat et les objectifs du Fonds d'appui et ceux du programme Prestations d'emploi et mesures du soutien (PEMS), sa source de financement, principalement en ce qui a trait au développement économique.

L'évaluation fait état de quelques signes avant-coureurs selon lesquels le Fonds d'appui commencerait à mobiliser les communautés et à renforcer leurs capacités au niveau du développement économique et de l'employabilité.

Elle montre aussi qu'il reste un certain nombre de systèmes à mettre en place et quelques ajustements à apporter à l'administration du Fonds d'appui, notamment au chapitre de la collecte de données, de l'élaboration d'un cadre intégral d'indicateurs de rendement et de l'amélioration de la connaissance des besoins relatifs au marché du travail à l'échelle locale.

O: Observation - I: Action envisagée

Pertinence et conception du Fonds d'appui

O 1: *La nature Ad Hoc de l'engagement à l'égard du Fonds d'appui place les organismes mandataires dans une situation d'incertitude.*

A 1: Le Ministère reconnaît que la nature temporaire du financement créé un climat d'incertitude chez les organismes mandataires.

En vue de s'assurer d'un financement à long terme, le SCMLO a mis au point une stratégie en trois volets : 1) se servir des Partenariats du marché du travail (PMT) à court terme; 2) se mettre à la recherche de sources de financement additionnelles et complémentaires en vue de financer les objectifs, les activités et les dépenses qui ne répondent pas aux critères d'admissibilité des PMT, mais qui correspondent au mandat du Ministère; et 3) chercher à obtenir une solution gouvernementale pour le financement à long terme.

RHDCC collabore avec d'autres partenaires fédéraux en vue d'obtenir des pouvoirs visant des mécanismes de financement à long terme et des modèles de prestation de programmes qui prennent en considération toutes les questions liées aux ressources humaines, au développement économique et au renforcement des capacités communautaires que doivent affronter les communautés minoritaires de langue officielle.

En procédant ainsi, RHDCC s'efforce de raffermir son engagement à l'égard des communautés minoritaires anglophones et francophones et de s'assurer de la viabilité des organismes mandataires.

O 2: *Il y a une asymétrie entre le mandat et les objectifs du Fonds d'appui et ceux des prestations d'emploi et mesures de soutien, surtout en ce qui concerne le développement économique.*

A 2: Le SCMLO approuve cette remarque.

RHDCC collabore avec d'autres partenaires fédéraux en vue d'obtenir des pouvoirs à long terme visant à établir des modèles de prestation des programmes qui prennent en considération toutes les questions liées aux ressources humaines, au développement économique et au renforcement des capacités communautaires que doivent affronter les communautés minoritaires de langue officielle. Jusqu'au 1er octobre 2004, les activités des communautés minoritaires se limitaient à ceux répondant aux modalités d'application des PMT. Depuis, on a conféré à RHDCC les pouvoirs nécessaires pour instaurer de nouvelles modalités d'application et affecter de nouveaux fonds du Trésor jusqu'au 31 mars 2005. Ces nouveaux pouvoirs ont pour effet de combler l'écart entre le mandat et les objectifs du Fonds d'appui et les activités que le Ministère peut appuyer financièrement. La question de l'asymétrie est donc entièrement réglée à court terme.

O 3: *Il est moins évident que le plan d'action et le plan stratégique du Comité anglophone cadrent avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui.*

A 3: La Table communautaire anglophone a élaboré un plan stratégique visant à positionner la communauté anglophone dans les grandes tendances du développement économique communautaire et d'employabilité. Le Comité anglophone est intervenu sur plusieurs fronts afin de renforcer la capacité communautaire des communautés anglophones du Québec. En avril et en mai 2003, le SCMLO a organisé deux réunions d'information avec les représentants du Comité anglophone afin de les sensibiliser aux moyens de faire un meilleur usage des PMT dans la poursuite de leurs priorités stratégiques. Par ailleurs, les autorités que le ministère a reçu pour l'exercice financier 2004-2005 permettront de mieux soutenir les efforts de renforcement des capacités communautaires entreprises par le Comité anglophone dans le cadre de son plan stratégique. Enfin, toutes les solutions envisagées en vue de trouver une solution gouvernementale à long terme tiendront compte des besoins différents des deux communautés et de leur planification respective.

Mise en oeuvre et gestion du Fonds d'appui

O 4: *Certains répondants sont préoccupés par la cohérence de l'information fournie par le SCMLO.*

A 4: Le manque de cohérence dans l'information est imputable dans une large mesure au taux de roulement élevé du personnel. En effet, la nature temporaire du financement du programme n'a pas permis de créer des postes permanents au sein du Fonds d'appui durant la période couverte par l'évaluation. Depuis lors, le Ministère a autorisé le SCMLO à engager des employés nommés pour une période indéterminée. Au fil du temps, cela contribuera à diminuer l'instabilité et le taux de roulement élevé du personnel. Par ailleurs, les guides des organismes promoteurs et une formation améliorée pour les employés devraient également contribuer à améliorer la cohérence de l'information.

O 5: *Le manque de clarté quant aux critères et au processus de traitement des demandes de financement crée des problèmes.*

A 5: *Un Guide de demande d'aide financière* a été élaboré en janvier 2001, révisé à l'automne 2002 et distribué dans l'ensemble du réseau.

Le SCMLO a également établi des critères visant à déterminer l'ordre de priorité des demandes de financement et, lors des réunions d'orientation des PMT tenues en avril et en mai 2003, a distribué une liste de contrôle à utiliser lors de l'évaluation des propositions afin de s'assurer que l'on comprend clairement les modalités d'application du PMT et du processus d'approbation des demandes.

En ce qui concerne le traitement des demandes, le 16 février 2004, la Direction générale des programmes d'emploi a mis en oeuvre des directives concernant la séparation des tâches au cours du cycle de vie des projets de subventions et contributions; le recours à des comités réviseurs internes et l'introduction d'une clause relative à de meilleurs contrôles financiers et vérifications obligatoires. Le Fonds d'appui est régi par ces directives et le SCMLO informera les partenaires du réseau à leur sujet. Les nouvelles directives apporteront de la clarté quant aux critères et au processus de traitement des demandes de financement et le processus lui-même sera simplifié et plus efficace.

O 6: *Certains coordonnateurs régionaux et d'autres membres des comités réviseurs ne comprennent pas suffisamment bien le Fonds d'appui ou leur rôle dans le processus de révision des demandes de contribution. Cette situation limite la fiabilité de leurs recommandations et leur contribution à la prise de décision.*

A 6: Une stratégie de communication a déjà été mise en oeuvre en vue de réagir à cette remarque. Plus particulièrement, le SCMLO a communiqué avec les ministères membres de la Table gouvernementale afin de confirmer que leur rôle, en tant qu'examinateur, consiste à éviter le chevauchement ou le dédoublement dans le financement des projets et à s'assurer de l'utilisation optimale des fonds publics. Durant leurs déplacements en région, les agents du Fonds d'appui ont également rencontré de nombreux fonctionnaires de RHDCC qui travaillent sur le terrain afin de discuter de leur rôle. En outre, de l'information sur le programme a été distribuée lors des réunions annuelles ministérielles des représentants des langues officielles.

Dans l'éventualité où un nouveau modèle de prestation du programme serait introduit, on évaluera dans quelle mesure il est nécessaire de mettre sur pied un comité réviseur formé de représentants des bureaux locaux et régionaux ainsi que des ministères et organismes participant au réseau. Si l'on démontre la nécessité de maintenir le processus d'évaluation des demandes de contribution, le SCMLO élaborera et mettra en oeuvre une stratégie de communication décrivant le nouveau mandat et les nouvelles responsabilités des membres des comités réviseurs dans le contexte du nouveau programme.

O 7: *Le SCMLO n'a pas fourni de définition fonctionnelle et opérationnelle de ce qu'est un fonds habilitant.*

A 7: Le SCMLO fournira une définition fonctionnelle et opérationnelle de ce qu'il entend par un fonds habilitant pour les Communautés minoritaires de langue officielle qui s'inspirera de la définition implicite découlant de la manière dont le Fonds d'appui est utilisé. Cette définition sous-entend que le Fonds génère des retombées qui contribuent à l'avancement de la communauté. Avec le financement accordé pour soutenir la mise en oeuvre du plan stratégique des communautés minoritaires de langue officielle, les organismes mandataires disposent d'un levier leur permettant d'aborder d'éventuels partenaires et de rallier les intervenants gouvernementaux, financiers et communautaires, ce qui leur donne accès à d'autres sources de financement leur permettant de réaliser leurs projets dans leurs communautés et d'en assurer la viabilité.

À titre d'exemple, l'Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire des régions rurales agricoles illustre l'effet d'entraînement pour la croissance et l'impact positif du Fonds d'appui. Dans le cadre de cette initiative, Agriculture et Agroalimentaire Canada et Patrimoine canadien ont investi deux millions de dollars pour aider les communautés linguistiques minoritaires en milieu rural agricole à s'entendre sur des options de développement qui misent sur les atouts de la communauté et qui permettent d'atteindre un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Par la même occasion, environ soixante communautés se sont dotées d'un outil de planification communautaire.

O 8: Les connaissances qu'ont les organismes mandataires des besoins de la main-d'œuvre et du marché du travail sont parcellaires, inégales et, pour plusieurs, restent à bâtir.

Les organismes mandataires ont des lacunes sur le plan de la formation et de l'expérience.

A 8: Afin de se préparer à élaborer une approche plus définitive concernant l'appui à donner aux communautés minoritaires de langue officielle, les organismes mandataires devront, à court terme, mener des études et des projets qui définissent les atouts, les besoins et les possibilités des communautés en ce qui concerne la planification des ressources humaines et du marché du travail. Ces activités permettront d'acquérir des capacités de planification communautaires de ressources humaines.

Le SCMLO aidera les représentants des communautés à élaborer des gabarits de profils communautaires par la tenue des séances de formation et d'orientation.

O 9: *Le SCMLO n'a pas fixé d'objectifs clairs et mesurables et il n'utilise pas d'indicateurs de rendement dans l'administration du programme.*

Le SCMLO et les comités nationaux n'ont pas mis en place un système intégré de collecte de données propice à la documentation et l'analyse de la progression vers l'atteinte des objectifs du Fonds d'appui.

Les organismes mandataires produisent des rapports d'activités d'une valeur marginale.

A 9: L'absence d'indicateurs de rendement pour le Fonds d'appui et de données concernant la situation actuelle des communautés minoritaires de langue officielle rend impossible la cueillette de renseignements liés au rendement du programme.

À court terme, le SCMLO demandera aux organismes mandataires d'élaborer des profils communautaires qui fourniront des données quantitatives et qualitatives sur la situation socio-économique actuelle des communautés minoritaires de langue officielle.

Il consultera également les comités nationaux et les organismes mandataires pour élaborer des indicateurs de rendement et de mettre en place une structure de reddition de comptes qui conjugueront les objectifs du Fonds d'appui et ceux des orientations stratégiques des comités nationaux et des plans communautaires.

Dans le contexte de la mise en oeuvre d'une solution gouvernementale à long terme qui tiendrait compte de toutes les questions liées aux ressources humaines, au développement économique et au renforcement des capacités communautaires que doivent affronter les communautés minoritaires de langue officielle, RHDCC présentera un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats qui inclura des indicateurs de rendement et un mécanisme de reddition de compte conforme au mandat de la nouvelle initiative.

Résultats et effets structurants du Fonds d'appui

O 10: *L'infrastructure mise en place en raison du Fonds d'appui réussit à des niveaux inégaux à traduire les plans stratégiques des organismes mandataires en résultats durables et mesurables sur le terrain.*

A 10: Le SCMLO est d'accord avec cette observation. Il faudrait souligner, toutefois, que les organismes mandataires n'ont pas vu le jour en même temps et que la réalité des communautés minoritaires présente des caractéristiques particulières qui varient selon les régions, les provinces et les territoires. Certains organismes mandataires disposent d'une structure d'appui qui va au-delà des ministères fédéraux, tandis que d'autres n'ont même pas accès au financement offert par les organismes de développement économique régional.

Étant donné la diversité des ressources offertes aux communautés, le Ministère doit relever des défis qui le forcent à adopter une approche asymétrique, tout en tenant compte de la planification stratégique des deux réseaux et le meilleur intérêt de chacun. Le Ministère continuera à travailler directement avec les partenaires des deux réseaux afin de les aider à comprendre les exigences du programme et de voir à la formation et au renouvellement au sein des organismes mandataires.

O 11: *Il reste encore beaucoup à accomplir par les institutions fédérales en termes d'adaptation de leurs politiques, programmes et services aux besoins des communautés minoritaires de langue officielle en matière de développement économique et d'employabilité.*

A 11: RHDCC est déterminé à trouver des moyens d'optimiser la participation des autres ministères et organismes.

RHDCC cherche à obtenir leur plein engagement en faisant des recommandations destinées à répondre aux besoins des communautés minoritaires de langue officielle sur le plan des ressources humaines et du développement économique.

La mise en oeuvre du Plan d'action pour les langues officielles crée aussi un milieu favorable à l'établissement de nouveaux partenariats interministériels.

1. Introduction

1.1 Objet et contexte de l'évaluation

Ce rapport a pour but de présenter les résultats de l'évaluation du Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle, qui est géré par le Secrétariat aux Communautés minoritaires de langue officielle (SCMLO) du ministère des ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC).

Le Fonds d'appui représente une initiative de Partenariats du marché du travail (PMT) en vertu de la partie II, Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS), de la *Loi sur l'assurance-emploi*. Il a été instauré le 12 juin 1999, et une somme de 21 millions de dollars échelonnés sur trois ans lui a été consacrée. Le 19 mars 2002, RHDCC annonçait une prolongation de deux ans du Fonds, doté pour cette période d'un budget de 12 millions de dollars par année.

L'évaluation, qui a été réalisée au cours de l'hiver et du printemps 2002, a porté sur la période se situant entre le 12 juin 1999 et janvier 2002[4]. Le mandat de l'évaluation était axé sur les trois points suivants :

- déterminer la pertinence du Fonds d'appui à la lumière des besoins des communautés minoritaires de langue officielle, du mandat et des responsabilités de RHDCC;
- examiner la conception ainsi que la mise en œuvre et l'exécution du Fonds d'appui; et
- examiner l'atteinte des objectifs du programme à court et à moyen termes et en déterminer les principaux résultats.

Cette évaluation formative n'a pas porté sur les résultats à long terme du Fonds d'appui. Parmi ces résultats, mentionnons le développement économique, la création d'emplois et le renforcement des capacités communautaires.

Il convient aussi de noter que l'évaluation visait à examiner le Fonds d'appui et qu'elle ne constituait pas une évaluation *en soi* des organismes mandataires qui agissent à titre de partenaires du SCMLO dans le cadre de cette initiative. Les organismes mandataires se chargent de leur propre évaluation. Cependant, l'évaluation a porté sur la mise en œuvre, par les organismes mandataires, des ententes de contribution et leur degré de conformité aux objectifs du Fonds d'appui.

Le présent rapport renferme ce qui suit :

- une introduction qui met en évidence l'objet et le contexte de l'évaluation ainsi que les principales particularités du Fonds d'appui;

[4] Certaines activités qui ont eu lieu après janvier ont fait l'objet d'un examen afin d'assurer une continuité dans l'analyse des données sur lesquelles portait l'évaluation.

- un exposé de la méthodologie utilisée pour l'évaluation;
- les principaux constats relatifs à la pertinence et à la conception;
- les principaux constats relatifs à la mise en œuvre et à l'exécution;
- les principaux constats concernant les résultats préliminaires et les effets structurants du Fonds d'appui; et
- un résumé des conclusions générales.

Diverses annexes sont jointes afin de fournir de plus amples renseignements et de préciser le contexte relatif au rapport d'évaluation. De plus, afin d'aider les lecteurs qui ne connaissent pas déjà bien le Fonds d'appui, l'annexe K offre un résumé des notions, des appellations et des expressions clés qui présentent les principaux éléments du contexte relatif au Fonds d'appui.

1.2 Profil du Fonds d'appui

En vertu de l'article 41, partie VII, de la *Loi sur les langues officielles*, qui est entrée en vigueur le 15 septembre 1988, le gouvernement fédéral s'engage à :

> *« favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. »*

À la suite de cet engagement, RHDCC a créé le SCMLO et l'a chargé de coordonner les travaux du Ministère liés à la mise en œuvre de l'article 41. Une des méthodes utilisées par RHDCC pour s'acquitter de ses engagements en vertu de l'article 41 a été la mise en place, le 12 juin 1999, du Fonds d'appui.

Le Fonds d'appui, qui est administré par le SCMLO, fonctionne par l'entremise des deux comités nationaux suivants :

- le Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (appelé Comité francophone aux fins du présent rapport); et
- le Comité national du développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone (appelé Comité anglophone aux fins du présent rapport).

Le Fonds d'appui découle de travaux de consultation, d'analyse et de planification stratégique effectués par le Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne (CARHFC), l'organisme précurseur du Comité francophone. Ce dernier a été créé en 1996 et le Fonds d'appui a constitué l'un des principaux résultats de son premier plan stratégique. La communauté minoritaire anglophone du Québec s'est intégrée au processus en 1998. L'annexe G présente un résumé de l'historique et de l'évolution du Fonds d'appui de 1993 à mai 2002.

Lors de sa création, le 12 juin 1999, l'objectif suivant a été fixé pour le Fonds d'appui[5] :

> *Grâce aux Partenariats du marché du travail (PMT), RHDCC travaillera en étroite collaboration avec le* Comité francophone *et le* Comité anglophone *pour habiliter ces derniers à mettre en œuvre leur planification stratégique afin de favoriser le développement économique, l'employabilité et le renforcement des capacités des communautés linguistiques minoritaires du Canada. Ce nouveau financement se veut complémentaire aux fonds de programmes déjà existants à RHDCC, ainsi que dans les autres ministères fédéraux.*

Le gouvernement fédéral a signé un protocole d'entente avec chacun des comités nationaux. Ces comités nationaux sont composés de représentants de RHDCC, du SCMLO, des communautés minoritaires de langue officielle (partie ou table communautaire) et de ministères et organismes fédéraux (partie ou table gouvernementale).

Les deux comités nationaux mettent en application leurs plans stratégiques avec l'aide des deux groupes d'organismes suivants :

- Les ***Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE) :*** Les douze RDÉE (un pour chaque province et territoire ayant une communauté minoritaire francophone) soutiennent le Comité francophone. Ils sont chargés de favoriser l'atteinte des objectifs du Fonds d'appui au moyen d'ententes de contribution signées en vertu du Fonds d'appui. Chaque RDÉE est administré par un organisme mandataire ou est constitué en organisation sans but lucratif[6].

- Les ***Comités d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC) :*** Huit CEDEC ont été créés dans l'ensemble du Québec et ils soutiennent le Comité anglophone. Ils sont chargés de motiver les communautés minoritaires anglophones en ce qui concerne le renforcement des capacités communautaires et le développement économique communautaire. Les CEDEC ne sont pas des organismes mandataires en vertu du Fonds d'appui, mais ils obtiennent des ressources en provenance du Comité anglophone.

Récemment, RHDCC a précisé les objectifs du Fonds d'appui comme suit :

> *« Le Fonds d'appui soutient les deux comités nationaux, les RDÉE et les CEDEC dans leurs efforts pour :*
>
> - *exercer un effet de levier sur le potentiel de développement des capacités communautaires et les ressources du partenariat;*
> - *consolider l'adoption des priorités économiques et la prise de décision au niveau local; et*
> - *créer un environnement propice au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois. »*

---

[5] Une description complète du mandat du Fonds d'appui se trouve à l'annexe F.
[6] Consulter la liste des RDÉE et des organismes mandataires correspondants, à l'annexe J.

Le fonds d'appui sert de complément aux fonds de programmes déjà en vigueur au sein de RHDCC et d'autres ministères fédéraux. Son rôle consiste à faciliter, pour les communautés minoritaires de langue officielle, l'accès et le recours à des programmes existants. Le Fonds leur permet aussi de diversifier leurs sources de financement et de partenariat. »

Le Fonds d'appui offre une aide financière par le biais d'ententes de contribution. Les demandes de financement retenues pour constituer des ententes de contribution doivent être conformes à un certain nombre de critères, dont les suivants :

- répondre aux besoins économiques des communautés minoritaires de langue officielle francophone et anglophone dans les quatre secteurs prioritaires désignés par le Comité francophone, d'une part, et par le Comité anglophone, d'autre part;
- avoir un impact économique visible dans la communauté en ce qui a trait à la création d'emplois et la diversification de l'économie;
- viser l'atteinte d'objectifs quantifiables et de résultats mesurables, et assurer un transfert de connaissances et d'habiletés dans les secteurs où ils connaissent du succès; et
- tenir compte des missions (communautaire et gouvernementale) du Comité francophone et du Comité anglophone et s'appuyer sur des partenariats durables dans le secteur privé ou public.

2. Méthodologie de l'évaluation

La présente section met en évidence les indicateurs de rendement et les principales méthodes de collecte de données qui ont été élaborés et utilisés pour évaluer le Fonds d'appui. Les points forts et les limites de la méthode d'évaluation sont exposés à la fin de la section.

2.1 Indicateurs de rendement du Fonds d'appui

Afin d'évaluer le Fonds d'appui, on a défini et utilisé treize indicateurs de rendement en se basant sur les enjeux et les questions d'évaluation. Ces indicateurs étaient fondés sur le mandat et les objectifs du Fonds d'appui, sur les politiques ministérielles et la *Loi sur les langues officielles* et sur les protocoles d'entente conclus entre les parties communautaires et les parties gouvernementales.

Les quatre indicateurs de rendement suivants ont été définis pour examiner la pertinence et la conception du Fonds d'appui :

- Indicateur n° 1 : La cohérence du Fonds d'appui avec l'article 41 de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*;
- Indicateur n° 2 : La cohérence du Fonds d'appui avec les paramètres du programme Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS);
- Indicateur n° 3 : La cohérence du plan stratégique de chacun des deux comités nationaux avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui;
- Indicateur n° 4 : La participation de la communauté à la conception du Fonds d'appui, y compris à la détermination des quatre priorités du plan stratégique de chacun des deux comités nationaux et à la sélection des activités propres aux ententes de contribution.

Les quatre indicateurs de rendement suivants, dont certains sont accompagnés de sous-indicateurs, ont été définis pour examiner la mise en œuvre et l'exécution du Fonds d'appui :

- Indicateur n° 5 : La qualité de la gestion du Fonds d'appui;
- Indicateur n° 6 : La qualité de l'administration et de la gestion des ententes de contribution;
- Indicateur n° 7 . La qualité et la suffisance des systèmes de collecte et de traitement des données;
- Indicateur n° 8 : La pertinence des structures organisationnelles des organismes mandataires et tributaires en fonction des objectifs visés par le Fonds d'appui, y compris l'intégration des principaux acteurs communautaires du développement économique et de l'employabilité.

Les cinq indicateurs de rendement suivants ont été définis pour examiner l'atteinte des objectifs à court et à moyen termes et les effets structurants du Fonds d'appui :

- Indicateur n° 9 : Le degré de réalisation des engagements pris dans le cadre des ententes de contribution;
- Indicateur n° 10 : Le rayonnement du Fonds d'appui et la mobilisation des communautés;
- Indicateur n° 11 : Le degré d'engagement concret et mesurable des institutions fédérales aux plans stratégiques des deux comités nationaux, des RDÉE et des CEDEC;
- Indicateur n° 12 : L'ampleur de l'effet de levier des ententes de contribution et des partenariats qui en résultent;
- Indicateur n° 13 : Le degré de croissance de la capacité des communautés minoritaires de langue officielle à réaliser les objectifs propres au Fonds d'appui en matière de développement économique et d'employabilité.

2.2 Méthodes de collecte de données

Quatre principaux processus ont été élaborés et utilisés dans le cadre de la cueillette des données :

- l'étude documentaire;
- l'analyse des dossiers des ententes de contribution;
- les entrevues auprès des informateurs clés; et
- un questionnaire écrit s'adressant à 153 répondants potentiels.

La méthodologie a été conçue pour assurer un haut degré de convergence entre les divers instruments de cueillette de données. Les évaluateurs se sont assurés que les données recueillies dans le cadre de ces quatre processus étaient à la fois comparables et complémentaires. Ces approches variées ont ajouté un élément de rigueur à l'étude en permettant de contre-vérifier et de valider les données provenant des diverses sources.

2.2.1 Étude documentaire

L'étude documentaire a comporté l'examen des documents officiels du Gouvernement du Canada, de RHDCC, du SCMLO, des deux comités nationaux et des RDÉE. Ces documents ont été examinés autant pour les informations qu'ils renferment sur le Fonds d'appui que par rapport aux éclaircissements qu'ils pouvaient apporter sur sa pertinence et sa cohérence avec les objectifs sous-jacents à la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*. D'autres documents ont été examinés pour répondre à des questions touchant certains aspects de l'organisation et de la mise en œuvre du Fonds d'appui. Les documents examinés dans le cadre de cette évaluation sont répertoriés dans la bibliographie insérée à la fin du présent rapport.

L'étude documentaire s'est avérée une riche source de données, en particulier au niveau de la détermination des assises du Fonds d'appui et de l'analyse de sa pertinence. Elle a également servi de source exceptionnelle de données sur les sommes octroyées et le flux des transferts de fonds aux organismes mandataires. Elle a finalement permis de vérifier des données générées dans le cadre des entrevues et du questionnaire écrit.

2.2.2 Examen des ententes de contribution

L'évaluation incluait un examen en profondeur des dossiers de dix-huit ententes de contribution[7] ayant pris fin au printemps 2001. Une grille de neuf critères d'analyse des ententes de contribution a été élaborée. Ces critères portaient notamment sur le degré de convergence par rapport aux objectifs du Fonds d'appui et sur le degré de définition des résultats prévus[8]. En outre, les évaluateurs ont réalisé une première ronde d'analyse des dossiers lors de laquelle ils ont identifié les questions d'information, de vérification ou de validation, questions qu'ils ont posées par la suite à l'organisme mandataire de l'entente à l'étude. Ces examens de dossiers et les vérifications ont permis d'obtenir des données qui ont servi de complément aux données provenant des autres sources et ont aidé à contre-vérifier ces autres données.

2.2.3 Entrevues

Quarante-neuf entrevues ont été réalisées auprès de quarante-six répondants[9]. La sélection des répondants en entrevue a tenu compte des principaux acteurs impliqués dans le Fonds d'appui, notamment RHDCC, le Comité francophone et le Comité anglophone, les RDÉE, les CEDEC et les responsables du développement économique régional (REDO). Ces répondants ont été sélectionnés parce que la réussite de la mise en œuvre du Fonds d'appui dépend d'eux et parce qu'ils sont les mieux placés pour fournir des données et des informations éclairées concernant le Fonds. Un échantillon d'intervenants externes au Fonds d'appui a aussi été constitué afin d'assurer la collecte de données et de points de vue auprès de tierces parties. Ces répondants externes ont tous été impliqués en tant que clients, collaborateurs ou partenaires des organismes mandataires, et ils possèdent des informations privilégiées sur la mise en œuvre du Fonds d'appui, les défis particuliers auxquels font face les responsables et l'ampleur de la réalisation des résultats escomptés.

---

[7] En tout, 49 ententes de contribution ont été conclues au cours des trois premières années du programme, mais la majorité de celles-ci ont pris fin au cours de l'année 2001-2002. Il a été décidé de s'en tenir aux dix-huit premières ententes de contribution pour l'examen, et elles se terminaient toutes vers la fin de l'exercice 2000-2001. Il a été jugé qu'il était trop tôt pour examiner les dossiers des autres ententes, car elles n'étaient pas terminées au moment où a commencé la période visée par l'évaluation.

[8] Vous trouverez la liste intégrale des facteurs et un résumé des constats dans le tableau 2, sous l'énoncé de l'indicateur n° 7.

[9] D'autres entrevues ont été menées auprès des trois principaux représentants officiels du Fonds d'appui afin de vérifier les données et de recueillir des renseignements plus détaillés au sujet de certains aspects de sa mise en œuvre.

Sept protocoles d'entrevue ont été élaborés et validés auprès d'un sous-échantillon de répondants. Chacun des sept protocoles s'adresse à une catégorie de répondants, comme suit :

Protocole 1 :	Employés et dirigeants du SCMLO	3 répondants
Protocole 2 :	Membres du Comité francophone et du Comité anglophone	6 répondants
Protocole 3 :	Dirigeants des RDÉE	12 répondants
Protocole 4 :	REDO, membres des CEDEC et d'organismes communautaires anglophones	10 répondants
Protocole 5 :	Membres des communautés francophones partenaires des RDÉE	8 répondants
Protocole 6 :	Commissariat aux langues officielles	1 répondant
Protocole 7 :	Membres des comités réviseurs des demandes de financement	6 répondants

Outre les questions communes à chacune des catégories de répondants, les sept protocoles ciblaient l'expérience et le champ d'expertise particuliers de chaque catégorie de répondants pour la mise en œuvre et la gestion du Fonds d'appui. Les questions ont été structurées de façon à obtenir des renseignements fiables et pour assurer la comparabilité des réponses des répondants. Le protocole s'adressant aux dirigeants des RDÉE se trouve à l'annexe H, à titre d'exemple.

Les entrevues ont été structurées de façon semi-dirigée afin de permettre la cueillette d'informations précises tout en facilitant l'expression d'opinions et d'analyses servant à élaborer les constats et les conclusions de l'évaluation. Dans certains cas, des questions ciblant des informations sur des ententes de contribution bien précises ont été ajoutées aux entrevues avec les répondants concernés. Les répondants ont été invités à corroborer leurs connaissances et opinions par des faits qui, par la suite, ont été comparées aux données provenant d'autres sources. Chaque entrevue a été réalisée dans la langue de préférence du répondant et la majorité des entrevues ont été réalisées par téléphone.

2.2.4 Questionnaire écrit

Le questionnaire écrit a permis de recueillir de l'information auprès d'un plus grand nombre de personnes et de corroborer ou d'enrichir les données provenant d'autres sources. Il a aussi permis d'aborder certaines questions sous d'autres angles et de recueillir des informations complémentaires auprès des répondants qui ont fourni d'autres types de renseignements, ou des renseignements plus détaillés par écrit, que ceux qu'ils auraient pu être enclins à partager en entrevue. La réalisation de l'enquête par questionnaire a ajouté une dimension quantitative à un exercice essentiellement qualitatif.

Des pré-tests du questionnaire dans les deux langues officielles ont été réalisés auprès d'un échantillon de répondants des communautés francophones et anglophones. La convergence entre les questions posées dans le questionnaire écrit et les questions des protocoles d'entrevue a été assurée. Le questionnaire a été distribué et administré par courrier électronique. L'envoi initial a été suivi d'un deuxième envoi et de rappels par téléphone.

Le questionnaire écrit a été envoyé à 153 répondants potentiels[10], tel qu'indiqué au tableau 1. L'expression « membres des RDÉE » désigne des membres des conseils d'administration des RDÉE et, dans de très rares cas, des employés de RDÉE. L'expression « partenaires des RDÉE » se rapporte à un échantillon de personnes liées aux RDÉE, y compris des partenaires, des clients, des membres des communautés francophones et des employés de la fonction publique. L'expression « communauté minoritaire anglophone » se rapporte à des membres ou à des employés du Comité anglophone, aux REDO, à des membres bénévoles des CEDEC et à un partenaire de l'extérieur[11]. De plus amples renseignements se trouvent à l'annexe I.

Un exercice rigoureux a été effectué afin de constituer une liste de partenaires des RDÉE et des regroupements communautaires actifs dans le domaine du développement économique et de l'employabilité, y compris les associations à mission économique, les regroupements de municipalités, les entrepreneurs oeuvrant dans les domaines de priorité retenus par les deux comités nationaux et une gamme d'autres intervenants qui ont agi d'une façon ou d'une autre en tant que partenaires des organismes mandataires. Cette liste a été élaborée en utilisant le processus suivant :

- Une liste des organismes communautaires pertinents et non-membres des RDÉE a été confectionnée en consultation avec les RDÉE à partir des documents officiels des comités nationaux et des sites Internet du comité national francophone et des ministères provinciaux.
- Un bassin de répondants potentiels a été établi et un échantillon a été sélectionné en tenant compte d'une série de facteurs, comme la répartition géographique, la répartition membres/non-membres et la répartition communautaire/gouvernementale.

---

[10] Au départ, le nombre prévu de représentants était de 158, mais cinq d'entre eux ont quitté cette sphère d'activité.

[11] Il a été jugé préférable de limiter le nombre de répondants externes dans la communauté anglophone, étant donné que les CEDEC ne sont actuellement pas des organismes mandataires, ce qui réduit par le fait même la probabilité que les gens avec qui ils transigent possèdent des informations concernant le Fonds d'appui.

Tableau 1 Répondants au questionnaire écrit				
	Membres des RDÉE	**Partenaires des RDÉE**	**Communauté minoritaire anglophone**	**Total**
1. Répondants potentiels consultés	73	65	15	153
2. Personnes qui ont répondu au questionnaire	46	36	12	94
3. Personnes qui n'ont pu répondu au questionnaire	11	8	2	21
4. Répondants potentiels qui n'ont pas répondu	16	21	1	38

Le taux global de réponse au questionnaire écrit a été de 75 p. 100, ce qui inclut les personnes qui ont répondu au questionnaire et celles qui ont indiqué qu'elles ne pouvaient y répondre. Le taux de participation active, qui a été de 61 p. 100, s'applique aux personnes qui ont répondu au questionnaire. Le tableau I-1 de l'annexe I présente aussi le taux de réponse pour chacune des trois catégories de répondants.

Le degré d'accord avec les énoncés du questionnaire écrit a été calculé pour l'ensemble des répondants et pour chacune des catégories de répondants en ayant recours à une approche axée sur la notation. Selon cette approche, la cote maximale pour chacune des questions est de 4. Une réponse présentant une cote inférieure à 2,5 est jugée négative, une cote supérieure à 2,5 est jugée positive et une cote supérieure à 3,25 est jugée très élevée.

L'annexe A présente les résultats cumulatifs du questionnaire écrit. Les annexes B, C et D présentent les résultats détaillés pour chacune des trois catégories de répondants. Quant à l'annexe E, elle renferme les résultats des réponses fournies par l'ensemble des répondants à chacune des questions du questionnaire écrit.

2.3 Points forts et limites de la méthode d'évaluation

L'approche utilisée pour l'évaluation comportait l'utilisation de diverses modalités d'établissement de la preuve.

- Les évaluateurs se sont assurés que les données recueillies à travers les quatre méthodes de collecte des données étaient à la fois comparables et complémentaires, permettant ainsi de contre-vérifier, de corroborer et de valider les données provenant des autres sources.
- L'utilisation combinée des quatre méthodes de collecte de données a permis aux évaluateurs de tirer profit des points forts de chacune des méthodes et de réduire au minimum ou de compenser leurs limites.

- Le recours à une approche axée sur la notation pour examiner le degré d'accord avec les énoncés du questionnaire écrit pour l'ensemble des répondants et pour chacune des catégories de répondants a permis de faire une analyse et une synthèse systématiques de l'information et des commentaires des intéressés en ce qui concerne un éventail de questions.

Par ailleurs, il convient toutefois de prendre note des limites suivantes :

- Il s'agit d'une évaluation formative qui a permis de déceler des indices et des preuves quant à l'atteinte des objectifs et des résultats à court et à moyen termes. Il était toutefois trop tôt pour entreprendre une analyse de l'incidence à long terme du Fonds d'appui.
- Le plan de recherche prévoyait un grand recours à des méthodes qualitatives. Bien que ces méthodes offrent des données non scientifiques approfondies et étoffées, elles font souvent l'objet de critiques en raison de leur grande subjectivité. Afin d'apaiser les préoccupations à ce sujet, l'évaluation a plutôt portée sur l'analyse systématique de ces données et on a eu recours, dans la mesure du possible, à des constats de nature qualitative, conjointement aux données quantitatives et concrètes.

3. Pertinence et conception du Fonds d'appui

La présente section du rapport met en évidence les principaux constats relatifs aux quatre indicateurs de rendement utilisés pour examiner la pertinence et la conception du Fonds d'appui.

Indicateur n° 1 : La cohérence du Fonds d'appui avec l'article 41 de la partie VII de la Loi sur les langues officielles

Le Fonds d'appui est conceptuellement cohérent avec l'article 41 de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles.*

La cohérence du Fonds d'appui avec les objectifs de l'article 41 de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* a fait l'unanimité presque entière parmi les répondants aux entrevues.

L'analyse de la documentation a aussi indiqué que le Fonds d'appui représente, de la part de RHDCC, une réponse directe aux objectifs de la partie VII.

L'examen de la documentation et des événements qui ont mené à la création du Fonds d'appui ainsi que les entrevues menées auprès de représentants communautaires indiquent que le Fonds a constitué l'aboutissement[12] d'un long processus de consultation et de réflexion au sein des communautés francophones et acadiennes et des instances fédérales (au sein de RHDCC d'abord et progressivement parmi huit autres institutions fédérales) sur la nécessité de concevoir une stratégie détaillée et novatrice d'appui au développement économique et à l'employabilité de ces communautés. Le Fonds d'appui a aussi trouvé preneur au sein de la communauté anglophone du Québec.

Plus des deux tiers des répondants aux entrevues provenant des organismes mandataires, des deux comités nationaux et de ministères fédéraux ont cité l'effet structurant du Fonds d'appui. Selon ces répondants, le Fonds d'appui permet de contribuer à renforcer les assises du développement économique au sein des communautés minoritaires de langue officielle en soutenant la collaboration entre les forces vives disponibles au sein des collectivités. De même, les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote de 3,19 sur 4 à la question demandant si le Fonds d'appui avait permis de parachever[13] et/ou de renforcer les réseaux institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle. (Voir la question 12 du questionnaire, à l'annexe A.)

---

[12] L'annexe G présente un résumé de l'historique du Fonds d'appui.

[13] L'expression « parachever et/ou renforcer les réseaux institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle » signifie que la vitalité d'une communauté est liée étroitement à l'accès qu'elle a à un vaste éventail d'institutions qui sont essentielles à sa croissance; le Fonds d'appui contribue à offrir ce réseau d'institutions.

Les répondants en entrevue, tant au Québec que parmi les communautés francophones et acadiennes, ont affirmé qu'en créant le Fonds d'appui, RHDCC s'est hissé au premier échelon des institutions fédérales pour sa contribution active au développement des communautés minoritaires de langue officielle[14]. Ils déplorent toutefois que le nombre d'institutions fédérales à vocation économique qui ont choisi de s'inspirer de l'exemple de RHDCC ne soit pas plus élevé. Les répondants aux entrevues de onze organismes parmi les quinze directement concernés (les douze RDÉE, les deux comités nationaux et RHDCC) souhaitent que les institutions fédérales signataires des protocoles d'entente[15] investissent davantage, surtout dans le domaine du développement économique. Cette question est examinée plus en détail dans les exposés concernant les indicateurs n^{os} 8 et 11.

Des concepts, des approches et des mécanismes liés au fonctionnement du Fonds d'appui et des comités nationaux ont servi de modèles à certains autres ministères.

L'examen de la documentation concernant la partie VII et les entrevues avec des dirigeants du Comité francophone et auprès de RHDCC révèlent que des concepts, des approches et des mécanismes liés au fonctionnement des comités nationaux et au Fonds d'appui ont servi de modèles à Santé Canada, à Citoyenneté et Immigration Canada et à Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Certains répondants craignent que le manque de financement à long terme pour le Fonds d'appui et le SCMLO ne place à la fois les organismes mandataires et le principal intervenant du Ministère dans une situation d'incertitude.

Les huit répondants des RDÉE, des comités nationaux et de RHDCC qui ont traité de ce sujet ont indiqué que le manque de financement à long terme[16] pour le Fonds d'appui a pour effet de mettre les opérations des organismes mandataires à risque[17], car certains des employés actuels ou potentiels des RDÉE, percevant la nature temporaire du Fonds d'appui et de son financement, se laissent facilement tenter par des offres d'emploi plus stables ailleurs[18]. Tel que confirmé par les entrevues auprès de RHDCC, dans le cas du SCMLO, le manque de budgets permanents et la nécessité de refaire une soumission annuellement au Conseil du Trésor, occasionnent une certaine insécurité et contribuent au taux de roulement des employés. On s'entend pour dire que la viabilité des organismes mandataires et la portée de leur action sont étroitement liées à la stabilité de l'initiative du

---

[14] Un certain nombre de répondants des organismes mandataires et du Commissariat aux langues officielles ont cependant souligné que certaines directions générales du Ministère ne s'acquittent pas adéquatement de leurs responsabilités en vertu de l'article 41.

[15] Le 20 mars 1998, le Comité francophone signait son deuxième protocole d'entente. Neuf institutions fédérales ont également signé cette entente : RHDCC, Industrie Canada, Patrimoine canadien, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), la Banque de développement du Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, le Conseil du Trésor et Travaux publics et services gouvernementaux Canada. Le 29 mai 1998, le Comité anglophone était créé et signait son premier protocole d'entente avec RHDCC.

[16] Voir aussi l'indicateur n° 2 pour la question du financement permanent.

[17] Dans les documents concernant le Fonds d'appui, le SCMLO utilise de façon interchangeable les expressions organisme mandataire, délégué, promoteur, coordonnateur et bénéficiaire. Le terme technique « organisme mandataire » a été retenu pour les fins de l'évaluation.

[18] Certains RDÉE dans des régions fortement minoritaires, où la main d'œuvre professionnelle francophone se fait rare, encadrent et forment de nouveaux employés pour se les faire « enlever » par des bureaux régionaux de ministères fédéraux, ce qui les oblige à tout recommencer.

Fonds d'appui, plus spécifiquement au degré de solidité et de permanence de ses assises opérationnelles et financières.

Indicateur n° 2 : La cohérence du Fonds d'appui avec les paramètres du programme Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS)

Tel qu'indiqué dans la section 1 du présent rapport, le Fonds d'appui est une initiative de PMT[19] en vertu des PEMS. Les ententes de contribution signées en vertu du Fonds d'appui doivent donc être conformes aux modalités d'application du programme PEMS.

Il y a asymétrie entre le mandat et les objectifs du Fonds d'appui et ceux du programme PEMS.

Les PEMS ont pour objectif d'aider les particuliers à se préparer à l'exercice d'un emploi, à se trouver un emploi et à le conserver, ce qui permettra de réaliser des économies dans le Compte d'assurance-emploi. Dans le cadre de cet objectif général, les initiatives de PMT permettent aux organismes de cerner leurs besoins en matière de ressources humaines et d'élaborer des plans pour y répondre. On peut aussi recourir à ces partenariats pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation de la main-d'œuvre.

Le Fonds d'appui a pour objectifs le développement économique, l'employabilité et le renforcement des capacités communautaires. Au moment du lancement du Fonds d'appui en 1999, les acteurs en présence n'ont pas décelé d'incohérences entre les objectifs de RHDCC pour le Fonds d'appui et ceux du programme PEMS. Toutefois, en juin 2000, des cadres supérieurs de RHDCC émettaient une directive aux cadres supérieurs régionaux du Ministère précisant les utilisations appropriées du programme PEMS[20].

La possibilité que le Fonds d'appui ne soit pas entièrement conforme aux paramètres du programme PEMS préoccupe la majorité des répondants aux entrevues provenant des comités nationaux, des organismes mandataires et de RHDCC. Ces répondants citent les engagements de RHDCC lors de l'annonce du Fonds d'appui le 12 juin 1999 et perçoivent une asymétrie entre ces engagements et l'interprétation que fait le Ministère des modalités d'application des PEMS, tout particulièrement en ce qui concerne le développement économique. Selon eux, cette asymétrie force les organismes mandataires à restreindre, voire à réorienter leur champ d'action.

Interrogés à cet égard, des représentants de RHDCC ont indiqué que, dans leur rôle d'administrateurs publics, les gestionnaires sont régulièrement appelés à interpréter les critères de programmes pour s'assurer qu'ils servent l'intérêt public. Selon eux, l'interprétation du programme PEMS a permis de bien implanter le Fonds d'appui pendant trois ans selon les modalités d'application en vigueur. Ils ont indiqué l'importance d'entamer

---

[19] À titre d'initiative de PMT, le Fonds d'appui ne constitue pas un programme *en soi*. La majorité des répondants des RDÉE, des comités nationaux et du SCMLO qui ont abordé la question perçoivent le Fonds d'appui comme un nouveau programme ayant ses propres modalités d'application, ce qui n'est pourtant pas le cas.

[20] Cette directive a eu pour résultat une remise en question de la pertinence de plusieurs PMT. Le Fonds d'appui concentre ses efforts notamment sur le développement économique, qui n'est pas une composante du programme PEMS.

des discussions sur un fonds permanent qui ne serait pas la responsabilité unique de RHDCC, mais bien de l'ensemble des institutions à vocation économique et de développement des ressources humaines.

Indicateur n° 3 : La cohérence du plan stratégique de chacun des deux comités nationaux avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui

L'analyse effectuée pour l'indicateur n° 3 a comporté une comparaison entre les orientations du plan stratégique de chacun des deux comités nationaux et les objectifs du Fonds d'appui.

Tel qu'indiqué à la section 1 du présent rapport, RHDCC décrit comme suit le mandat du Fonds d'appui :

> *« Le Fonds d'appui soutient les deux comités nationaux, les RDÉE et les CEDEC dans leurs efforts pour :*
>
> - *exercer un effet de levier sur le potentiel de renforcement des capacités communautaires et les ressources du partenariat;*
> - *consolider l'adoption des priorités économiques et la prise de décision au niveau local; et*
> - *créer un environnement propice au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois. »*
>
> *Le fonds d'appui est complémentaire aux Fonds de programmes déjà existants à RHDCC ainsi que dans les autres ministères fédéraux. Il joue un rôle habilitant en permettant aux communautés minoritaires de langue officielle l'accès aux programmes existants. Le Fonds permet également à ces communautés de diversifier leurs sources de financement et de partenariat. »*

De même, les documents de présentation du Fonds d'appui indiquent que celui-ci aidera le Comité anglophone et le Comité francophone à mettre en œuvre leurs plans d'action visant à promouvoir le développement économique, l'employabilité et le renforcement des capacités des communautés minoritaires de langue officielle.

Le plan et les orientations stratégiques du Comité francophone cadrent avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui[21].

La mission de la partie communautaire du Comité francophone engage celui-ci à :

> *« promouvoir le développement économique et le développement des ressources humaines dans les communautés francophones et acadiennes du Canada. »*

---

[21] Le Fonds d'appui est issu des travaux du Comité francophone, avec la participation de RHDCC, de son évaluation de la problématique du développement économique et de l'employabilité ainsi que du potentiel relié à la vitalité communautaire qu'apporte l'essor économique. Ceci explique le haut degré de convergence entre le mandat du Fonds d'appui et la vision stratégique du Comité francophone.

Les quatre secteurs stratégiques[22] du Comité francophone fournissent un cadre à cette mission.

L'examen de la documentation et des dossiers des ententes de contribution ainsi que les entrevues réalisées auprès de multiples intervenants autant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organismes mandataires ont confirmé que le plan stratégique du Comité francophone se traduit dans les régions à la fois par des initiatives structurantes et par des activités axées sur le développement économique et l'employabilité. Ces sources d'information ont toutefois révélé que l'impact sur le développement économique n'est pas uniforme et ne se manifeste pas nécessairement de la même façon d'une région à l'autre.

L'évaluation a permis de constater qu'à l'échelle du pays, sauf parmi certains répondants de l'Ontario qui contestent non pas le concept du Fonds d'appui mais bien l'orientation stratégique du Comité francophone[23], l'adhésion à l'orientation du Comité francophone et l'appréciation de celle-ci sont très élevées. De fait, plusieurs répondants des RDÉE ont insisté sur le fait que les quatre secteurs stratégiques du Comité francophone permettent de très bien cibler l'action et de canaliser les énergies, tout en étant assez vastes pour leur laisser toute la marge de manœuvre requise. De plus, ils ont indiqué qu'en l'absence d'une telle priorisation, l'action collective des organismes mandataires aurait eu tendance à trop être « à la pièce », ce qui aurait nui à l'efficacité du Fonds d'appui. Toutefois, quelques répondants des RDÉE, du Comité francophone et d'un ministère signataire du protocole d'entente souhaitent l'ajout d'un cinquième secteur prioritaire à la liste des secteurs stratégiques du Comité, soit celui de l'économie de la culture (la mise en marché des produits et des entreprises culturels)[24].

Il est moins évident que le plan stratégique du Comité anglophone cadre avec le mandat et les objectifs du Fonds d'appui.

L'examen des documents et des activités des CEDEC, qui travaillent avec l'appui des REDO, indique que la communauté anglophone a choisi de se concentrer sur le renforcement des capacités communautaires. Les répondants aux entrevues ont aussi indiqué que le Comité anglophone et les CEDEC ne se concentrent pas sur le développement économique, mais plutôt sur le renforcement des capacités des communautés minoritaires anglophones ainsi que sur le développement économique communautaire. La mission du Comité anglophone [25] confirme cette vision.

---

[22] Les quatre secteurs stratégiques du Comité francophone sont l'économie du savoir, le développement rural, le tourisme et l'intégration de la jeunesse dans le développement économique.

[23] Pour l'ensemble des répondants de l'Ontario, en entrevue et dans les commentaires annexés au questionnaire écrit, deux courants de pensée s'affrontent. Cinquante-cinq pour cent des répondants qui se sont prononcés sur le sujet, qu'il s'agisse de membres du conseil d'administration du RDÉE de l'Ontario, de partenaires communautaires ou d'employés, se disent en faveur de l'orientation stratégique du Comité francophone, tandis que quarante-cinq pour cent d'entre eux la rejettent.

[24] Dans le cadre de son exercice de planification stratégique, le Comité francophone étudie la pertinence de ce cinquième volet.

[25] Les quatre priorités stratégiques du Comité anglophone sont les communications, le renforcement des capacités communautaires, les jeunes et la création d'emplois, ainsi que la diversification économique.

« La mission du Comité national est de créer un environnement dynamique qui fera ressortir la vitalité et favorisera l'essor de la minorité linguistique anglophone en concrétisant sa vision au moyen des activités suivantes : appliquer, gérer et assurer le suivi du protocole d'entente signé en 1998 entre le gouvernement du Canada, représenté par le ministre du Développement des ressources humaines, et la communauté minoritaire de langue anglaise du Québec; créer un forum favorisant l'échange de renseignements, la prise de décision stratégique et la planification conjointe; promouvoir la discussion, le dialogue et la compréhension mutuelle; voir à la participation des partenaires; créer un environnement visant à encourager, à appuyer et à orienter le développement économique communautaire; faire connaître la mission du Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone; avoir une incidence sur les politiques, les programmes et les services de RHDCC et d'autres institutions fédérales partenaires. »

L'examen des activités réalisées ou entamées en vertu de l'orientation stratégique du Comité anglophone a permis de déceler un éventail très large d'activités, peu ciblé et difficilement conciliable[26] avec la notion de développement économique communautaire. On a prêté à la notion « renforcement des capacités communautaires » une signification très vaste, y compris celle de créer et éventuellement de mettre en place les conditions essentielles au développement économique communautaire. Il faut toutefois noter qu'un petit nombre des activités en cours s'apparentent de façon plus évidente à la catégorie du développement économique communautaire.

La différence observée entre le plan stratégique du Comité anglophone et le mandat et objectifs du Fonds d'appui peut s'expliquer en partie par le fait que le Fonds d'appui visait au départ à répondre aux besoins des communautés minoritaires de langue française.

L'examen du protocole d'entente du Comité anglophone signé le 28 mai 1998 permet de constater que les expressions « développement économique » ou « développement économique communautaire » n'y figurent pas. Pour expliquer cette absence, des répondants du SCMLO indiquent que le Fonds d'appui doit répondre aux besoins particuliers de la communauté anglophone minoritaire et que cette différence est justifiée par le fait que la progression du Comité anglophone et des CEDEC dans le domaine du développement économique est en retard par rapport à celle du Comité francophone et des RDÉE.

L'affirmation selon laquelle l'évolution du Comité anglophone et des CEDEC accuse un retard par rapport à celle du Comité francophone et des RDÉE n'est toutefois que partiellement démontrée. Selon d'autres sources, l'accent mis sur le renforcement des capacités communautaires constitue moins un retard sur le Comité francophone que la reconnaissance d'une situation différente. Pour la majorité des répondants de la table communautaire et des REDO, l'orientation actuelle du Comité anglophone tient sa source dans l'analyse des besoins réalisée auprès des communautés anglophones du Québec et dans la conviction que la première étape pour eux devrait consister à créer des conditions

[26] Les initiatives qui découlent de cette orientation stratégique comprennent des activités aussi variées que des rencontres avec divers particuliers et organismes communautaires afin de rehausser la sensibilisation et la visibilité, le parrainage de divers concours scolaires, la participation au développement de plans d'action sociale et la participation à la création d'un centre d'appels.

favorables au développement économique communautaire avant de se lancer dans des projets concrets. Pour eux, le développement économique « à la pièce » décourage les communautés et a tendance à s'étioler dès que les contributions et les subventions cessent. Ces répondants de la table communautaire et des REDO sentent qu'il est primordial d'offrir aux communautés la possibilité de se développer[27].

Il convient toutefois de noter que trois des cinq répondants des CEDEC et de la partie communautaire n'étaient pas tout à fait d'accord avec l'approche actuelle du Comité anglophone. Selon eux, elle s'éloigne trop du développement économique et ils aimeraient que le comité se réoriente vers celui-ci.

Contrairement au protocole d'entente du Comité francophone qui engage neuf ministères, le premier protocole d'entente du Comité anglophone n'engage que RHDCC, ce qui explique en partie, selon des représentants du Ministère, le manque d'insistance sur le développement économique. Selon des représentants de RHDCC, la signature imminente d'un nouveau protocole d'entente liant six institutions fédérales, dont plusieurs à vocation économique, au programme du Comité anglophone, devrait faire augmenter le degré d'insistance sur le développement économique. Cet espoir doit toutefois être tempéré par le fait que la majorité des employés du Comité anglophone affirment leur détermination à ne pas mettre en oeuvre des initiatives de développement économique en priorité. Ils disent préférer se concentrer d'abord sur la création des conditions sociales nécessaires au développement économique.

Tel qu'indiqué à la section 1 du présent rapport et expliqué en détail à l'annexe G, le Fonds d'appui a, au départ, été conçu pour répondre aux besoins des communautés minoritaires francophones. Les écarts documentés et la réaction de plusieurs intervenants de la table communautaire démontrent les questions pratiques qui peuvent surgir lorsqu'on tente de transposer un programme conçu à partir des besoins particuliers d'une minorité de langue officielle à une autre.

Indicateur n° 4 : La participation de la communauté à la conception du Fonds d'appui, y compris la détermination des quatre priorités du plan stratégique de chacun des deux comités nationaux et la sélection des activités propres aux ententes de contribution

Le paragraphe 43(2)[28] de la *Loi sur les langues officielles* consacre le principe de la consultation des communautés pour l'élaboration de politiques et programmes en vue de mettre en oeuvre les deux objectifs de l'article 41. La consultation dans le cadre du Fonds d'appui est donc essentielle.

---

[27] En utilisant cette description de la problématique actuelle, les répondants font référence aux communautés anglophones dans diverses régions rurales et urbaines de la province dont la vitalité socio-économique est faible.

[28] « [Le ministre du Patrimoine canadien] prendra les mesures qu'il juge aptes à assurer la consultation publique sur l'élaboration des principes d'application et la révision des programmes favorisant la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. »

Le Fonds d'appui est le résultat de consultations

L'étude de la documentation indique que le Fonds d'appui a, au départ, été le résultat de travaux de consultation, d'analyse et de planification stratégique au sein des communautés francophones et acadiennes et d'institutions fédérales. L'historique du Fonds d'appui, présenté à l'annexe G, démontre que le processus de consultation et de collaboration entre les communautés francophones et acadiennes et RHDCC a pris son envol au milieu des années 1990 avec une consultation d'envergure nationale[29] sur la formation professionnelle, assortie de fortes composantes régionales. Lors des discussions au cours de la période 1993-1995 coordonnées par le CARHFC, le comité prédécesseur du Comité francophone, un consensus s'est dégagé à l'effet que la formation et l'adaptation des ressources humaines doivent s'insérer dans une perspective de développement économique régional et même local. Le transfert de la responsabilité pour la formation professionnelle aux provinces en 1996 a contribué à renforcer l'engagement au développement économique et à l'employabilité comme moteur incontournable de l'épanouissement des communautés minoritaires de langue officielle. Trois forums nationaux et de multiples discussions sous l'égide du Comité francophone ont abouti à l'annonce de la création du Fonds d'appui en juin 1999.

Plus récemment, la communauté anglophone du Québec et d'autres institutions fédérales ont pris part aux consultations (comme l'indique l'annexe G).

Dans l'ensemble, les intervenants sont satisfaits des consultations concernant le Fonds d'appui, bien que l'on ait fait mention de certains désaccords.

Des répondants aux entrevues ont indiqué que du côté des communautés francophones et acadiennes, l'identification des quatre secteurs stratégiques est l'aboutissement de cette démarche à volets multiples. En général, les intervenants communautaires se disent très satisfaits des quatre secteurs prioritaires retenus par le Comité francophone. Tel qu'indiqué dans l'exposé concernant l'indicateur n° 3, des répondants favorisent cependant l'ajout de l'économie de la culture à la liste des secteurs prioritaires. Cette optique fait effectivement l'objet de la revue stratégique actuellement en cours au Comité francophone.

Les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote très élevée de 3,49 sur 4 à la question concernant la pertinence des secteurs prioritaires retenus par chacun des comités nationaux. (Voir la question 3 du questionnaire, à l'annexe A.) Les partenaires des RDÉE sont ceux qui ont attribué la cote la plus élevée (3,55), tandis que les membres des RDÉE et la communauté anglophone ont attribué une cote de 3,45.

Ces répondants au questionnaire écrit ont également attribué une cote positive de 3,21 à la question concernant la mesure dans laquelle le RDÉE ou le CEDEC saisit bien les besoins de la région du répondant en matière de développement économique et d'employabilité. (Voir la question 8 du questionnaire, à l'annexe A.) Les partenaires des RDÉE ont répondu très favorablement à cette question (avec une cote très positive de 3,36), suivis des membres des RDÉE (3,16) et des communautés anglophones (3,00).

Il y a toutefois eu désaccord sur certains points, comme nous l'expliquons ci-dessous.

---

[29] « Envergure nationale » dans ce cas s'applique aux communautés francophones et acadiennes.

Dans le cas du Comité francophone, par exemple, quarante-cinq pour cent des répondants de l'Ontario, tout en étant en accord avec la notion du Fonds d'appui, déplorent l'approche du « haut vers le bas » qui a été adoptée lors de son implantation dans la province. Pour certains d'entre eux, l'Ontario n'avait pas besoin d'un fonds habilitant, compte tenu des organismes à vocation économique déjà existants, mais bien d'un fonds permettant une certaine flexibilité dans la réalisation de projets de nature économique. Selon ces répondants de l'Ontario, on ne peut pas imposer un modèle unique à l'échelle du pays et on aurait dû tenir compte des structures organisationnelles en place avant l'arrivée du Fonds. Ces répondants estiment que l'Ontario s'est fait imposer cette approche par le Comité francophone, en l'absence de représentativité ou de transparence adéquates.

Ces critiques ne font toutefois pas l'unanimité en Ontario. Certains répondants ontariens ont souligné que les organismes existants ne constituent pas la seule réponse au développement économique dans la province et sont rassurés par l'arrivée du RDÉE de l'Ontario. Ils jugent importante la nature habilitante du Fonds d'appui pour leur avenir économique collectif. Ils ont également fait connaître leurs inquiétudes face aux effets démobilisateurs des divergences de vues en Ontario.

Pour leur part, les répondants du Comité francophone voient différemment la situation et les éléments qui sous-tendent les prises de position des divers intéressés en Ontario. Cela dit, une entente a été conclue au printemps 2001, ce qui a mené à la création du RDÉE. Les entrevues et les réponses au questionnaire indiquent toutefois que les différends continuent de garder les intervenants occupés en Ontario et de restreindre sérieusement la portée du Fonds d'appui dans la province.

Dans quelques régions, certains partenaires des RDÉE ayant répondu aux entrevues s'interrogent sur la constance des choix d'activités retenues par certains RDÉE avec l'orientation stratégique du Comité francophone ainsi que sur la qualité de la communication de ces choix aux communautés.

Dans le cas du Comité anglophone, soixante pour cent des répondants de la communauté qui ont répondu à l'entrevue concernant la pertinence de l'orientation stratégique du comité ont manifesté leur déception. Les consultations menées par la table communautaire au sujet des besoins de chacune des communautés minoritaires de langue anglaise au Québec[30] ont servi de fondement pour le choix des quatre orientations stratégiques du Comité anglophone, surtout celle de privilégier le renforcement de la capacité des communautés comme point de départ essentiel de toute stratégie de développement économique communautaire dans les régions. Les répondants communautaires qui étaient déçus du choix de l'orientation stratégique jugent que le processus retenu suite à la consultation sur les besoins est trop nébuleux, n'intègre pas les forces vives au développement économique et constitue une promesse douteuse pour l'épanouissement économique des communautés minoritaires anglophones.

---

[30] Les consultations n'ont pas été limitées au développement économique, mais elles ont porté sur tous les aspects du développement communautaire. On a examiné « pour chaque région, les forces, les lacunes et les besoins à long terme sur le plan du développement économique de la communauté ». Source : *Un outil de renforcement des capacités communautaires pour les communautés anglophones du Québec*; mai 2002, Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone.

Il est à noter qu'une minorité de partenaires des organismes mandataires au sein des communautés francophones et anglophones auraient préféré que le Fonds se prête à la prestation de services directs à l'entreprise, à l'octroi direct de fonds à l'entreprise[31], ou encore, au financement de projets de développement social. Cette opinion suggère que les visées et les objectifs du Fonds d'appui ne sont pas encore entièrement compris ou appuyés par les communautés.

[31] Par exemple, des fonds d'investissement.

4. Mise en œuvre et exécution

La présente section du rapport met en évidence les principaux constats relatifs aux quatre indicateurs de rendement et aux sous-indicateurs qui ont été utilisés pour examiner la mise en œuvre et l'exécution du Fonds d'appui.

Indicateur n° 5 : La qualité de la gestion du Fonds d'appui

L'examen de cet indicateur s'est fait à partir de cinq sous-indicateurs.

5a. Les critères d'admissibilité et le fonctionnement du processus d'approbation des demandes de financement.

Selon la plupart des répondants, les critères d'admissibilité et le processus d'approbation des ententes de contribution fonctionnent bien, dans l'ensemble, malgré l'asymétrie qui existe entre les objectifs du Fonds d'appui et ceux du programme PEMS (tel qu'indiqué sous l'indicateur n° 2).

Le processus d'approbation des demandes de financement comporte plusieurs étapes. La partie communautaire effectue une première vérification de la convergence de la demande de financement avec les priorités stratégiques du Comité francophone[32]. Par la suite, le SCMLO effectue une analyse détaillée des demandes en s'appuyant sur sa connaissance du fonctionnement, de l'efficacité et de la maturité du demandeur. En principe, la demande est alors envoyée au comité réviseur (veuillez noter que le comité réviseur fait l'objet d'un examen, sous l'indicateur n° 5b). La demande est ensuite approuvée, parfois à la suite d'une consultation de dernière instance avec l'organisme demandeur.

Le nombre de demandes rejetées est faible, car les projets initiaux qui ne satisfont pas aux critères d'admissibilité du Fonds d'appui (présentés à l'Annexe F) sont réorientés ou redirigés vers d'autres sources de financement plus appropriées, et ce avant qu'ils ne deviennent des demandes officielles auprès du Fonds d'appui.

Malgré le manque de convergence entre les objectifs du Fonds d'appui et ceux du programme PEMS (tel qu'indiqué lors de la discussion concernant l'indicateur n° 2), les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote très favorable de 3,4 sur 4 à la question demandant si les critères d'admissibilité au Fonds d'appui sont appropriés et contribueront à un développement économique menant éventuellement à la création d'emplois. (Voir la question 5 du questionnaire, à l'annexe A).

Dans la plupart des cas, les répondants aux entrevues ont aussi indiqué que le processus d'approbation fonctionne bien dans l'ensemble, même si plusieurs sujets de préoccupation, qui sont exposés ci-dessous, ont été soulignés.

---

[32] Le Comité anglophone ne participe pas au processus d'approbation, puisqu'il est, à ce jour, le seul organisme de la communauté anglophone à signer une entente de contribution.

Il y a des préoccupations à l'effet que le processus administratif devient lourd.

Près de la moitié des quatorze dirigeants d'organismes mandataires ont fait mention de la lourdeur du processus et des exigences relatives à la préparation et à la présentation des demandes de financement.

Le SCMLO a souligné que dès le départ, autant la partie gouvernementale que la partie communautaire voulaient que le Fonds d'appui soit assorti d'un processus administratif aussi léger que possible, toujours en respectant les exigences de la bonne gestion des fonds publics, pour optimiser le fonctionnement du Fonds d'appui et maximiser son efficacité sur le terrain. Tant le SCMLO que la partie communautaire commencent à s'inquiéter de la lourdeur qui se développe progressivement autour de ce processus administratif.

Les preuves indiquent que le manque de clarté et l'absence d'une compréhension commune en ce qui concerne les critères et le processus visant à déterminer les montants des ententes de contribution ordinaires et celles ayant trait à des « projets d'envergure ».

Près de la moitié des quatorze dirigeants d'organismes mandataires ont cité le manque d'information précise sur les critères qui sont utilisés pour déterminer l'ampleur du budget alloué à un RDÉE quelconque. Selon le SCMLO, la confusion provient en partie du fait que la partie communautaire a une appréciation différente de la sienne des facteurs qui déterminent l'ampleur des montants consentis pour chaque entente de contribution. Pour sa part, la partie communautaire maintient qu'il existe une allocation annuelle de 100 000 $ par organisme mandataire pour la réalisation de chaque secteur prioritaire dûment planifié et prêt pour la mise en oeuvre et que 100 000 $ sont prévus pour la coordination de ces quatre secteurs. Cette formule a donné lieu à des attentes bien précises au sein des communautés.

Le SCMLO indique ne pas avoir émis de formule aussi précise. Il soutient aussi que le montant alloué dépend de la capacité organisationnelle et administrative de l'organisme mandataire, de son aptitude à réaliser chacune des priorités ainsi que du degré et de la qualité de l'utilisation et de la gestion des fonds au cours de l'année précédente. Le montant alloué dépend également de la nature novatrice et mobilisatrice de la demande et de l'existence d'une stratégie adéquate permettant d'utiliser l'entente de contribution comme levier pour de l'investissement en provenance d'autres sources publiques ou privées. Le montant consenti, selon les circonstances, pourrait s'avérer supérieur ou inférieur à la formule communiquée par la partie communautaire. Étant donné que le total des demandes de financement a excédé la disponibilité des fonds pour l'année 2002-2003, il a été nécessaire de plafonner les allocations. Cette approche ne s'était pas avérée nécessaire au cours des années précédentes, puisque les montants alloués étaient en général inférieurs, plusieurs organismes mandataires étant alors en phase de démarrage.

Certains organismes mandataires du Nord et de l'Ouest du Canada ont souligné certaines préoccupations, puisqu'ils ont investi des énergies considérables et mobilisé des segments de leur communauté pour préparer des demandes en fonction du maximum anticipé, pour apprendre plus tard que le plafond disponible s'avérait beaucoup plus bas. Cela a été le

cas pour trois organismes des territoires du Nord. Les organismes croient que leur crédibilité a été atteinte et que certains membres de la communauté ont été découragés suite à l'annonce du montant de l'entente de contribution.

Le Fonds d'appui prévoit l'octroi d'une contribution pour un projet d'envergure, et ce, à une seule occasion par organisme mandataire durant le cycle actuel du Fonds d'appui. Les critères d'admissibilité régissant ces « projets d'envergure » demeurent quelque peu vagues. Selon le SCMLO, le projet doit être d'envergure provinciale et potentiellement applicable à d'autres régions ou à l'échelle nationale. Il doit prévoir la mobilisation d'un nombre important de partenaires, autant au niveau organisationnel qu'au niveau monétaire. Le SCMLO a indiqué que le budget global du Fonds ne permet pas l'approbation de plusieurs projets d'envergure par année. Toutefois, les répondants dans une communauté en particulier ont indiqué que la crédibilité du RDÉE et sa capacité de demeurer un agent de développement économique efficace dépendent de l'approbation anticipée du projet d'envergure.

Le Fonds d'appui est doté de certains mécanismes qui permettent de minimiser le chevauchement avec d'autres initiatives fédérales et de veiller à ce que le Fonds serve de complément à d'autres sources de financement.

Les entrevues et l'étude documentaire ont révélé que le Fonds d'appui était doté de mécanismes visant à minimiser le chevauchement avec d'autres initiatives fédérales et à faire en sorte que le Fonds serve de complément à d'autres sources de financement. Le Fonds a été conçu pour servir de complément à des programmes existants, encourager la conclusion de partenariats et minimiser la possibilité de dédoublement de fonds. Par exemple, comme le mentionne la section concernant l'indicateur 5b, les membres des comités réviseurs ont notamment pour rôle de s'assurer que les contributions envisagées ne constitueraient pas un chevauchement ou une substitution de programmes existants. Aussi, pour être approuvées, les ententes de contribution doivent présenter toutes les sources de financement. Plusieurs de ces ententes indiquent le genre de contributions prévues de la part des partenaires autres que RHDCC, quoique très peu d'entre elles fournissent des montants exacts.

5b. Le fonctionnement des comités réviseurs

Les preuves démontrent que certains coordonnateurs régionaux et d'autres membres des comités réviseurs n'aient pas une bonne compréhension du Fonds d'appui ou du rôle qu'ils doivent jouer dans le processus de révision des demandes de contribution. Cette situation pourrait restreindre la fiabilité de leurs recommandations ainsi que leur contribution au processus décisionnel des comités réviseurs.

La documentation associée au Fonds d'appui indique que les coordonnateurs régionaux de RHDCC sont appelés à siéger aux comités réviseurs des demandes de financement, en compagnie de certains représentants d'autres ministères et de représentants de la partie communautaire. Les membres des comités réviseurs doivent remplir une fiche de contrôle et s'assurer que la contribution envisagée ne constituerait pas un chevauchement ou une substitution de programmes existants. En principe, comme ils le font pour les autres programmes, les coordonnateurs et les autres membres des comités réviseurs doivent

demeurer informés de la progression des ententes de contribution dans leur région et, au besoin, apporter un appui aux organismes mandataires. Le budget opérationnel du SCMLO comprend une allocation significative aux bureaux régionaux de RHDCC pour la réalisation de diverses activités en vertu de la partie VII, y compris certaines fonctions liées au Fonds d'appui.

Les entrevues avec des membres des comités réviseurs et les réponses de ceux-ci au questionnaire écrit indiquent que leurs connaissances et leur engagement dans la révision des demandes de financement varient considérablement. Les membres en provenance de la partie communautaire siégeant aux comités réviseurs sont très au fait des critères d'admissibilité. Les coordonnateurs en provenance des autres ministères indiquent toutefois qu'on ne leur a pas fourni des informations suffisamment claires sur les critères d'admissibilité et sur le niveau de financement accordé. Parmi les dix coordonnateurs régionaux de RHDCC qui devaient compléter le questionnaire écrit, sept coordonnateurs ont répondu et deux ne l'ont pas fait, tandis qu'un troisième a indiqué qu'il n'était pas en poste depuis assez longtemps pour pouvoir répondre au questionnaire. Même parmi ceux qui ont répondu, quelques-uns se sont dits réticents à répondre au questionnaire compte tenu de leur connaissance limitée du Fonds d'appui.

Selon la majorité des coordonnateurs régionaux, leur propre rôle dans le cadre du Fonds d'appui n'est pas clairement défini. Pour leur part, les dirigeants du SCMLO indiquent qu'ils font des présentations annuelles aux coordonnateurs au sujet du Fonds d'appui.

5c. Le niveau d'investissement et la répartition de l'enveloppe budgétaire

Entre la date de l'inauguration du Fonds d'appui et le 31 mars 2002, quarante-neuf ententes de contribution ont été conclues.

Bien que le budget prévu pour le Fonds d'appui ait été de 21 millions de dollars pour les trois premières années, environ 15 millions de dollars seulement ont été investis au cours de cette période.

Tel qu'indiqué à la section 1 du présent rapport, le budget du Fonds d'appui pour les trois premières années était de 21 millions de dollars, au rythme de 5 millions en 1999-2000, de 7 millions en 2000-2001 et de 9 millions en 2001-2002. En fin de compte, 1 434 484 $ ont été investis la première année, 5 396 693 $ la deuxième année et 8 219 115 $ la dernière année, pour un investissement total de 15 047 292 $[33]. Ces dépenses totales représentent environ 72 pour cent des fonds disponibles dans le budget.

Les dirigeants du SCMLO ont fait savoir que les écarts des deux premières années s'expliquent par le fait que certains RDÉE n'étaient qu'en voie de création et qu'ils n'étaient donc pas en mesure de réaliser davantage de programmes.

Il existe également un écart entre les montants globaux consentis dans le cadre de certaines ententes de contribution et les montants transférés, ce qui laisse supposer que les montants transférés étaient liés à la mise en œuvre des ententes.

---

[33] Source : Tableaux fournis par le SCMLO.

Dans certains cas, les montants transférés étaient inférieurs aux montants approuvés dans le cadre des ententes de contribution. Pour l'année 2002-2003, le SCMLO a obtenu une augmentation du budget de 1,5 million de dollars et a approuvé un total de 10 141 665 $ pour les ententes de contribution. Toutefois, l'investissement final était de 8 219 115 $, ce qui représente un écart de 19 pour cent.

Les preuves indiquent les montants transférés étaient liés à la mise en œuvre des ententes de contribution. Par exemple, certaines initiatives des ententes de contribution ont commencé avec un certain retard en raison de délais pour l'embauche de personnel, ce qui a entraîné une réduction correspondante des montants transférés. L'écart entre les montants consentis en vertu de certaines ententes de contribution et les sommes transférées indiquait également, selon le cas, une incapacité d'agir chez l'organisme mandataire, la complexité ou le niveau de difficulté que présente le développement économique communautaire pour l'organisme mandataire ou des retards dans le cycle d'approbation et la mise en œuvre des ententes de contribution.

Les organismes mandataires se sont dits très satisfaits de la rapidité avec laquelle le SCMLO a effectué le versement des sommes accordées. Ces transferts se sont faits de façon régulière tout au long de l'année et étaient conditionnels au dépôt de rapports financiers et d'activités satisfaisants.

Le Fonds d'appui s'adresse aux communautés minoritaires de langue officielle des différentes provinces.

La répartition de l'enveloppe budgétaire du Fonds d'appui sur l'ensemble du territoire canadien présente un certain niveau d'équité parmi les communautés minoritaires des provinces. Les montants alloués aux territoires du Nord canadien sont moindres en raison de leur lancement tardif et de leur petite population. L'Ontario a obtenu des montants inférieurs à ceux qui avaient été prévus, en raison de désaccords (tel qu'exposé sous l'indicateur n° 4), bien que l'attribution pour 2002-2003 semble avoir été faite dans les normes. À ce jour, trois projets d'envergure ont été financés, dont un projet majeur au Comité francophone pour le lancement et le fonctionnement du portail Gazel.ca, un projet d'envergure moyenne au Manitoba et un projet de moindre envergure en Nouvelle-Écosse.

5d. Le suivi de la réalisation des engagements des ententes de contribution et de leur administration et de leur gestion financière

Les preuves indiquent qu'il est peut être utile d'envisager des façons d'améliorer le suivi des résultats des ententes de contribution et de leurs produits livrables.

Progressivement, le SCMLO a institué des processus de surveillance de la mise en œuvre des ententes de contribution et de la conformité des dépenses engagées par les organismes mandataires avec la politique administrative régissant ces ententes. Chaque organisme mandataire doit présenter deux rapports mensuels, soit un rapport financier et un rapport d'activités. Le SCMLO effectue des visites régulières chez chacun des signataires d'ententes de contribution pour vérifier sur place la progression de la mise en œuvre ainsi que la qualité de la gestion et des opérations financières. Ce travail comprend la vérification des pièces justificatives pour les dépenses réclamées.

Deux courants de pensée existent parmi les organismes mandataires au sujet de la surveillance exercée par le SCMLO. Plus de la moitié des répondants d'organismes mandataires, surtout ceux des organismes qui ont démontré leurs compétences et mis en place un train de mesures de gestion en conformité avec les pratiques reconnues, trouvent que les rapports mensuels sont peu fonctionnels et trop onéreux. Selon ces répondants, le fardeau administratif rattaché au Fonds d'appui a pour effet de retarder la réalisation d'autres initiatives importantes et, par le fait même, de limiter l'efficacité du Fonds. D'autres répondants des organismes mandataires trouvent plutôt normale la production de rapports mensuels et une faible minorité d'entre eux les trouvent utiles, puisqu'ils utilisent ces processus comme mécanismes de gestion et de contrôle de leurs opérations.

Dans la mesure où un des résultats visés par le Fonds d'appui est de générer des investissements importants d'autres sources, publiques et privées, les organismes qui réussissent à ce chapitre affirment se voir contraints de remplir des rapports mensuels, trimestriels et annuels[34], une exigence qui, selon eux, gruge inutilement les énergies dont ils disposent.

Le SCMLO perçoit ses exigences de présentation de rapports pour le Fonds d'appui comme nécessaires à la gestion diligente des fonds publics et qu'elles reflètent le fait que certains des organismes mandataires sont en phase de démarrage et/ou de consolidation de leurs ressources. Des dirigeants des organismes mandataires et de RHDCC seraient en faveur de la production de rapports trimestriels, qui est l'exigence minimale du programme PEMS, dans le cas d'organismes qui ont fait la preuve de leur capacité administrative. Des répondants du Ministère croient néanmoins qu'il ne serait pas souhaitable d'instaurer deux régimes de reddition de comptes.

L'analyse de dossiers d'ententes de contribution effectuée dans le cadre de la présente évaluation a comporté l'examen de rapports d'activités produits par les organismes mandataires. L'examen a permis de constater que l'actuel système de reddition de comptes présente certaines lacunes, comme un manque de clarté en ce qui concerne l'objet, les utilisations et le contenu visés. De plus amples renseignements se trouvent dans l'exposé concernant l'indicateur n° 7.

L'actuelle structure de reddition de comptes peut limiter la capacité du SCMLO de recueillir des données.

Interrogé au sujet des plans de mise en œuvre des quatre priorités stratégiques du Comité anglophone, le SCMLO n'était pas en mesure d'en confirmer l'existence. Après une enquête plus à fond, il a pu confirmer l'élaboration d'un plan de mise en œuvre pour un secteur seulement, à savoir les communications. La qualité et la pertinence des systèmes de collecte et de traitement de données sont aussi examinées plus en détail dans l'exposé concernant l'indicateur n° 7.

[34] Une série de rapports doivent être remplis pour chacun des partenariats ou investissements réalisés par l'organisme.

5e. L'encadrement et le soutien offerts aux organismes mandataires et tributaires[35], y compris par le SCMLO et les deux tables communautaires.

L'appui du SCMLO aux organismes mandataires s'est amélioré et est jugé excellent par une faible majorité des dirigeants des organismes communautaires qui ont été interrogés.

Selon les gestionnaires et les représentants du SCMLO interrogés, il y avait une importante courbe d'apprentissage au moment de l'inauguration du Fonds d'appui, et presque tout était à construire, de part et d'autre.

Les organismes mandataires[36] notent une évolution généralement positive de l'encadrement et du soutien qui leur sont fournis par le SCMLO. Cependant, dans les premiers temps, selon des répondants des organismes communautaires, les informations en provenance du SCMLO manquaient d'uniformité. Par exemple, ces répondants indiquent que certains employés du SCMLO ignoraient les éléments fondamentaux ou les paramètres du Fonds d'appui et cherchaient parfois à s'ingérer dans la régie interne des organismes communautaires.

Selon le SCMLO, une partie de la confusion initiale était due à la nécessité d'élaborer à la course des politiques ou des pratiques appropriées. Pour des responsables et des agents du SCMLO, les organismes communautaires n'appréciaient pas toujours les exigences relatives aux PMT et les implications de la gestion des ententes de contribution et des fonds publics. Cependant, depuis la période initiale, diverses pratiques ont été établies, les attentes sont devenues plus claires et, de ce fait, il y a davantage de collaboration. L'éducation devait se faire des deux côtés et, selon toute vraisemblance, elle s'est réalisée dans une bonne mesure.

La table communautaire du Québec du Comité anglophone se dit très satisfaite en général de sa relation avec le SCMLO et de son appui. Cependant, elle dit subir des pressions de ce dernier pour orienter son plan stratégique sur la création d'emplois afin que le SCMLO puisse justifier son investissement. Tel qu'indiqué dans l'exposé concernant l'indicateur n° 3, la table se concentre davantage tout d'abord sur le renforcement des capacités communautaires et le développement économique communautaire.

Pour une minorité des dirigeants des organismes mandataires, l'information que fournit le SCMLO manque encore d'uniformité.

Bien que la plupart des dirigeants des organismes mandataires aient fait mention d'une évolution positive de l'encadrement et du soutien que leur offre le SCMLO, une minorité de ceux-ci croient que des variations significatives dans l'exactitude, la constance et la ponctualité des informations transmises persistent toujours.

---

[35] Par organismes tributaires, nous entendons des organismes qui ne sont pas signataires d'ententes de contribution, mais qui reçoivent des services directs d'un organisme mandataire. Les CEDEC en sont l'exemple principal en ce sens que la table communautaire défraie le salaire du REDO qui leur est assigné et assume les frais opérationnels.

[36] Dans cette section, les deux parties ou tables communautaires sont traitées à la fois comme organismes mandataires et comme organismes encadreurs, puisqu'elles jouent les deux rôles.

Pour quelques dirigeants d'organismes mandataires, le roulement du personnel du SCMLO cause des préoccupations considérables. Dans certains cas, on leur a assigné quatre agents différents depuis trois ans. Ils notent que pour chaque changement, non seulement doit-on mettre la personne à jour sur le contexte et l'évolution de l'entente de contribution de l'organisme mandataire en question, mais on doit aussi faire son éducation sur les principes fondamentaux et les pratiques du Fonds d'appui.

Le SCMLO reconnaît le problème et attribue le roulement de son personnel à deux facteurs. Premièrement, le roulement des employés de RHDCC en général est très élevé à l'heure actuelle. Deuxièmement, l'incertitude face à la continuité du Fonds d'appui et aux postes au SCMLO peut inciter certaines personnes à profiter des occasions qui se présentent ailleurs[37].

Tel qu'indiqué dans les exposés concernant les indicateurs n° 1 et n° 2 une inquiétude prend de l'ampleur depuis quelques mois au sujet du renouvellement du Fonds d'appui et du financement en vertu du programme PEMS. Malgré leur grande satisfaction à l'égard du renouvellement du Fonds pour 2002-2003 et 2003-2004, plusieurs organismes s'inquiètent du rétrécissement de leur champ de programmation. Ils comprennent que ce resserrement a pour but de rendre les activités davantage convergentes avec le programme PEMS; ils déplorent toutefois l'effet de déviation partielle de l'intention initiale du Fonds d'appui, telle que définie par RHDCC lors de l'inauguration de cette initiative le 12 juin 1999.

L'appui fourni aux RDÉE par la partie communautaire du Comité francophone est de plus en plus apprécié, sauf par une minorité de répondants franco-ontariens.

En général, les RDÉE apprécient les services et l'appui qu'ils reçoivent du Comité francophone. Dans les premiers temps, cet appui était jugé quelque peu inégal, mais depuis plus d'un an, la situation s'est améliorée. Les secteurs stratégiques sont davantage fonctionnels (tel qu'expliqué plus en détail dans l'exposé concernant l'indicateur n° 9) et les agents de même secteur se réunissent régulièrement pour obtenir et échanger de l'information et pour planifier. Le soutien direct est constant et on apprécie l'apport particulier de l'agent prêté par le SCMLO et le rôle de facilitation qu'il joue pour l'accès aux divers programmes de RHDCC. Un certain nombre de répondants sont rassurés par le remodelage du protocole Gazel.ca, qui place celui-ci sous le contrôle direct de la partie communautaire, et par le changement de cap de l'initiative en vue de la rendre plus utile pour les RDÉE, leurs partenaires et les entrepreneurs. Les RDÉE sont en général heureux du projet qui consiste à créer un programme de formation amélioré en développement économique communautaire. Les RDÉE et leurs partenaires apprécient aussi beaucoup les *Lauriers de la PME* pour la fierté et pour la croissance du savoir, par le partage des expériences, qui découlent de ces honneurs.

Tel qu'indiqué dans l'exposé concernant l'indicateur n° 4, certains répondants de l'Ontario sont moins heureux de l'apport de la partie communautaire du Comité francophone. Selon eux, il s'agit d'ingérence plutôt que d'appui.

---

[37] Tel que discuté sous l'indicateur n° 1.

Environ la moitié des membres de CEDEC qui ont participé aux entrevues ou répondu au questionnaire écrit étaient satisfaits du soutien obtenu de la part de la table communautaire du Comité anglophone; seule une minorité de répondants n'étaient pas du tout satisfaits.

Bien que les CEDEC ne soient pas encore des organismes mandataires, certains d'entre eux, sinon tous, pourraient éventuellement le devenir. Pour le moment, ils reçoivent des services et des ressources par la voie de la table communautaire. Chacun a accès au service d'un REDO; les REDO qui sont en place depuis le début ont reçu quelque 50 heures de formation jusqu'à maintenant et ils se sentent bien encadrés par la table communautaire. Les communications au sein de l'organisation se sont améliorées et les systèmes et outils élaborés par la table sont jugés fort utiles par ses employés et par ses dirigeants. L'appui fourni par la table communautaire est jugé satisfaisant par la moitié des membres de CEDEC ayant participé aux entrevues téléphoniques et par un peu plus de la moitié des membres consultés par la voie du questionnaire. Cependant, l'encadrement et le soutien offerts sont sérieusement mis en doute par une minorité des répondants.

Indicateur n° 6 : La qualité de l'administration et de la gestion des ententes de contribution par les organismes

Dans la plupart des cas, les mesures prises par les organismes mandataires et la surveillance exercée par le SCMLO semblent assurer une bonne gestion des ententes de contribution, bien que certains dirigeants d'organismes mandataires jugent parfois cette surveillance excessive.

La quasi-totalité des dirigeants d'organismes mandataires affirment posséder l'expertise et l'expérience essentielles à la bonne gestion des ententes de contribution. Ils confirment avoir mis en place des systèmes de gestion comptable et financière afin d'assurer cette bonne gestion. Tel qu'indiqué dans l'exposé concernant l'indicateur n° 5d, certains répondants se servent du processus de reddition de comptes exigé par le SCMLO comme instrument d'aide à leurs activités de gestion.

Les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote positive de 3,12 sur 4 en réponse à la question demandant dans quelle mesure les RDÉE et les CEDEC possèdent l'expertise, les ressources et les habiletés nécessaires pour appuyer la capacité de développement économique de la communauté, donc de réaliser son mandat en vertu de l'entente de contribution financée par le Fonds d'appui. (Voir la question 7 du questionnaire, à l'annexe A.)

En général, le SCMLO se dit satisfait de la gestion par les organismes mandataires et maintient une surveillance relativement serrée. Dans les cas où il décèle des faiblesses administratives mineures, il prescrit des mesures correctives. Dans d'autres cas où la capacité de l'équipe de gestion est relativement faible, le SCMLO a rajusté à la baisse le montant de l'entente de contribution, jusqu'à ce que la situation se régularise. Les organismes mandataires assujettis à ces mesures de précaution disent ne pas toujours être informés des motifs de celles-ci. Dans un cas où l'instabilité organisationnelle s'est fait sentir, le Ministère

a semblé réticent à intervenir, affirmant ne pas vouloir s'ingérer dans les opérations internes des organismes mandataires.

De leur propre initiative lors des entrevues, une faible majorité des partenaires communautaires au Québec et quelques répondants des communautés francophones ont tenu à souligner leur inquiétude au sujet des choix exercés par la table communautaire du Comité anglophone et par les RDÉE, respectivement, en ce qui concerne l'utilisation des fonds disponibles. Les répondants en question croient que trop de fonds sont investis dans des processus administratifs excessifs, dans des réunions internes trop nombreuses et dans l'embauche d'un nombre trop élevé d'employés, au détriment de l'investissement direct dans le développement des communautés. L'examen des rapports d'activités corrobore ces inquiétudes.

Indicateur n° 7 : La qualité et la suffisance des systèmes de collecte et de traitement des données

L'examen de cet indicateur s'est fait à partir de deux sous-indicateurs.

7a. La qualité et la suffisance des systèmes de collecte et de traitement des données utilisés par le SCMLO, par rapport aux objectifs du Fonds d'appui.

En général, chacun des dix-huit dossiers d'entente de contribution examinés renferme ce qui suit :

- un « sommaire exécutif – analyse et recommandation », qui est un résumé préparé par des analystes du SCMLO pour appuyer la recommandation qu'ils font à des gestionnaires du Ministère en ce qui concerne chaque demande de financement;
- l'entente de contribution; et
- des rapports d'activités.

L'analyse de ces dossiers comporte l'examen de neuf facteurs, comme le montre le tableau 2. Certains de ces facteurs ont trait à la qualité et à la suffisance des systèmes de collecte et de traitement des données utilisés par le SCMLO.

Tableau 2
Constats découlant de l'analyse des dossiers de dix-huit ententes de contribution

Facteur	Constats
1. Degré de convergence entre les objectifs de la demande de financement (l'entente de contribution) et les objectifs du Fonds d'appui	Le degré de convergence entre les objectifs du Fonds d'appui et les engagements inscrits aux ententes de contribution est élevé dans 16 des 18 cas.
2. Degré de substitution ou de chevauchement avec d'autres sources de financement fédérales, provinciales, etc. et degré de complémentarité/ synergie	Il n'existe pas de substitution ou de chevauchement perceptible à partir des dossiers de contribution.

Facteur	Constats
3. Ampleur et nature des contributions des partenaires	Plusieurs dossiers font mention de l'établissement de partenariats, certains en nature et d'autres comportant des mises de fonds. Très peu d'entre eux précisent les montants prévus.
4. Ampleur de l'impact économique de l'entente de contribution	La création de douze RDÉE et l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique au sein des communautés francophones et acadiennes tracent la voie à un impact économique important. La création de huit CEDEC et l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique au sein de la communauté anglophone minoritaire tracent la voie à un impact développemental plus limité; sa dimension économique est moins évidente compte tenu de l'orientation adoptée par la table communautaire.
5. Contribution au développement des quatre secteurs prioritaires du comité national approprié	Le sommaire exécutif ne fait mention que des priorités stratégiques sans indiquer quels sont les produits à livrer associés à chacun.
6. Degré de définition des résultats prévus dans le cadre de l'entente	Tous les dossiers comprennent une liste des résultats prévus. On retrouve toutefois une grande variance dans les particularités et dans l'opérationnalisation de ceux-ci. Une petite minorité de dossiers exposent les résultats prévus de façon suffisamment précise pour permettre d'y associer des indicateurs de rendement afin d'en mesurer le degré de réalisation.
7. Degré de consultation et d'engagement de la communauté pour les programmes inhérents à l'entente	En général, les dossiers ne font pas mention des consultations qui ont pu précéder l'élaboration de la demande de financement.
8. Qualité et suffisance de l'appui fourni à l'organisme mandataire pour l'élaboration et la mise en oeuvre de l'entente	De par leur composition, les dossiers laissent entendre que le SCMLO n'a pas produit de guide ou de cadre de présentation des rapports pour appuyer les organismes mandataires et normaliser l'information, ce qui aurait eu pour effet d'augmenter son utilité et la comparabilité des données.
9. Régularité et qualité de la reddition de comptes par l'organisme mandataire	Les directives du SCMLO sur la présentation des rapports par les organismes mandataires n'ont pas toujours été bien communiquées et encore moins souvent bien comprises. Le nombre de rapports présentés est très variable d'un dossier à l'autre et la qualité de ceux-ci est inégale et insuffisante, bien qu'elle soit légèrement supérieure du côté du Comité anglophone.

Bien que les sommaires préparés par des analystes du SCMLO et que les ententes de contribution fassent mention des priorités ou des orientations stratégiques, ces documents versés au dossier n'indiquent pas quels sont les produits livrables correspondants.

Les ententes de contribution et les « sommaires exécutifs – analyse et recommandation » préparés par des analystes du SCMLO font mention des priorités ou des orientations

stratégiques concernant les ententes de financement en vertu du Fonds d'appui. Ces documents versés au dossier n'indiquent toutefois pas quels sont les produits livrables correspondants. Cette omission laisse la voie libre à une interprétation quelque peu vague des produits livrables qui devraient être associés au financement.

Le SCMLO n'a pas fixé d'objectifs clairs et mesurables et n'a pas eu recours à des indicateurs de rendement.

L'analyse des dossiers de contribution, du modèle logique, du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et d'autres documents officiels révèle que le SCMLO n'a pas fixé d'objectifs clairs et mesurables. En voici quelques exemples.

- Les indicateurs de niveaux d'activités[38] (nombre de réunions, etc.) et les indicateurs de rendement associés aux objectifs du Fonds d'appui (nombre de partenaires, nombre d'emplois) sont énumérés sous une seule et même rubrique.
- Dans le modèle logique du Fonds d'appui, on indique comme résultats à long terme « les communautés minoritaires de langue officielle sont des forces économiques chez elles ». Et on ajoute « en termes de mesure, ceci signifie une amélioration de l'essor économique ». On n'a pas défini clairement le cadre logique et ce qu'on entend par « essor économique ».
- Le SCMLO qualifie le Fonds d'appui de « fonds habilitant » pour expliquer les visées de celui-ci et pour expliquer ses propres décisions, mais il n'a pas produit une définition fonctionnelle et opérationnelle de ce qu'est un fonds habilitant.

En avril 2001, le SCMLO a élaboré un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. Ce cadre comprend des indicateurs de rendement associés aux objectifs du Fonds d'appui.

Il convient de noter que les dossiers d'ententes de contribution examinées dans le cadre de notre évaluation concernaient des ententes ayant été signées avant avril 2001. Bien que tous les dossiers renferment une liste de résultats prévus, les particularités et l'opérationnalisation de ces résultats présentaient de grandes différences. De plus, seule une petite minorité de dossiers exposaient les résultats prévus de façon suffisamment précise pour permettre d'y associer des indicateurs de rendement.

Faute d'objectifs clairs et mesurables et de cadre d'indicateurs de rendement correspondants, il sera difficile pour les organismes mandataires, les comités nationaux et le SCMLO de mesurer leurs progrès et de connaître les répercussions du Fonds d'appui[39].

---

[38] Il ne faut pas confondre « indicateurs de niveaux d'activités » et « indicateurs de rendement », ces derniers devant être évalués à partir de l'actualisation des deux objectifs de l'article 41 en matière de développement économique et d'employabilité.

[39] Le SCMLO et les deux comités nationaux ne seront pas en mesure de déterminer, d'ici trois ou quatre ans, les retombées du Fonds d'appui sans avoir défini au préalable la nature des résultats prévus, qu'il s'agisse du nombre d'entreprises créées, de l'effet multiplicateur des fonds investis ou de l'ampleur de l'activité économique, etc. Faute d'avoir mesuré le niveau de ces facteurs en juin 1999, c'est-à-dire sans en avoir cerné le point de départ, on pourra difficilement en mesurer la progression.

Les rapports d'activités que produisent les organismes mandataires ont une valeur marginale.

L'examen des rapports d'activités figurant dans les dossiers a mis en relief certaines faiblesses. Les rapports sont, en général, des listes de rencontres et d'activités. On n'y retrouve pas d'analyse des progrès vers la réalisation des engagements figurant dans les ententes de contribution, d'indications de défis ou d'occasions spéciales ou encore d'évaluation des résultats atteints. Dans l'ensemble, le contenu n'est pas uniformisé et l'utilité de ces rapports est variable. Le SCMLO et les deux comités nationaux ne semblent pas avoir articulé des fins et des utilisations précises pour ces rapports, outre celle de justifier le transfert de fonds.

Le SCMLO et les comités nationaux n'ont pas mis en place un système intégré de collecte des données propice à la documentation et à l'analyse des progrès vers l'atteinte des objectifs du Fonds d'appui.

Outre les dossiers des ententes de contribution et les rapports financiers, le SCMLO ne semble pas avoir de système intégré de collecte des données propice à la documentation et à l'analyse des progrès vers l'atteinte des objectifs du Fonds d'appui.

7b. La qualité et la suffisance des systèmes de collecte et de traitement des données utilisés par les organismes mandataires, et ce, relativement aux objectifs du Fonds d'appui

Il semble que la mise au point de systèmes de collecte des données en soit au stade embryonnaire et que les organismes mandataires n'aient pas eu recours à des indicateurs de rendement.

Il a été difficile, dans le cadre de la présente évaluation, de cerner l'ampleur et la suffisance des systèmes de collecte de données des organismes mandataires, puisqu'il s'agit d'une évaluation du Fonds d'appui, et non des organismes eux-mêmes. Toutefois, les informations recueillies lors des entrevues, de l'examen des rapports d'activités des ententes de contribution et de l'étude de la documentation indiquent que les systèmes n'en sont encore qu'au stade embryonnaire, au mieux, et qu'ils sont axés sur des listes d'activités et de projets plutôt que sur des indicateurs de rendement.

L'insuffisance que présentent la qualité et la quantité des données pertinentes s'est aussi reflétée dans la difficulté qu'ont eue plusieurs organismes mandataires et le SCMLO à fournir des informations plus précises sur les résultats du Fonds d'appui. Sans systèmes de collecte et de traitement de données, les comités nationaux, les RDÉE et les CEDEC peuvent difficilement mesurer la progression de leurs travaux et l'impact de ceux-ci sur la vitalité économique de leurs communautés.

Indicateur no 8 : La pertinence des structures organisationnelles des organismes mandataires et tributaires en fonction des objectifs visés par le Fonds d'appui, y compris l'intégration des principaux acteurs communautaires du développement économique et de l'employabilité

Les organismes mandataires et tributaires forment une infrastructure pancanadienne qui cadre avec les objectifs à court terme du Fonds d'appui, qui consistent à renforcer et à établir des réseaux de partenariats ainsi qu'à offrir du soutien au Comité francophone et au Comité anglophone.

Les deux comités nationaux, les douze RDÉE et les huit CEDEC ont été soit créés, soit outillés davantage, afin de faire progresser le développement économique et l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle. Selon la très grande majorité des répondants, toutes ces composantes interreliées constituent une infrastructure pancanadienne de développement économique communautaire et d'employabilité pour les communautés minoritaires de langue officielle.

L'existence et le fonctionnement du Comité francophone cadrent avec les objectifs du Fonds d'appui, qui consistent à renforcer et à établir des réseaux de partenariats à l'appui des communautés minoritaires de langue officielle.

Le Comité francophone est un comité mixte coprésidé par un membre de la partie communautaire et par un haut fonctionnaire de RHDCC. La partie gouvernementale est composée d'un représentant de chacun des neuf ministères signataires du protocole d'entente. Dans la partie communautaire, on retrouve neuf membres généralement issus du milieu des affaires, dont trois membres de l'Ouest canadien, trois membres de l'Ontario et trois membres de la région de l'Atlantique. Les travaux du Comité francophone sont appuyés par un secrétariat communautaire et le SCMLO.

Les institutions fédérales représentées au sein du Comité francophone échangent de l'information entre elles ainsi qu'avec les communautés francophones et acadiennes.

La structure nationale francophone fonctionne assez bien et est très appréciée par les répondants francophones et acadiens.

Deux questions ont été soulevées pour ce qui est du Comité francophone : le niveau inégal d'engagement financier à l'égard du développement économique parmi les institutions fédérales représentées au sein du comité et les préoccupations au sujet de la sélection des membres de la partie communautaire pour l'Ontario.

Le niveau d'engagement financier en faveur du développement économique est inégal parmi les institutions fédérales représentées au sein du Comité francophone. Plusieurs institutions semblent laisser RHDCC en porter le fardeau, bien que ce ne soit pas le cas

avec le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest et, récemment, avec Agriculture et Agroalimentaire Canada, ainsi qu'avec Patrimoine canadien.

Les preuves indiquent que le niveau inégal d'engagement financier parmi les institutions fédérales a des conséquences pour les organismes mandataires et pour RHDCC. Selon les répondants aux entrevues de onze organismes parmi les quinze directement concernés (c.-à-d. les douze RDÉE, les deux comités nationaux et RHDCC), le manque d'engagement de la part des autres institutions signataires du protocole d'entente limite la portée des travaux du Comité francophone et limite les synergies potentielles qui pourraient découler du Fonds d'appui. Pour ce qui est de RHDCC, cette situation place le Ministère dans la position difficile de jouer un rôle majeur dans une initiative qui déborde, jusqu'à un certain point, des paramètres de son mandat, particulièrement sur le plan du développement économique. Cet enjeu est examiné en profondeur sous l'indicateur n° 11.

Quatre répondants franco-ontariens membres d'organismes à vocation économique remettent en question la représentativité et le processus de sélection des membres de la partie communautaire pour l'Ontario (question abordée sous l'indicateur n° 4).

L'existence et le fonctionnement des RDÉE cadrent avec les objectifs qui consistent à renforcer et à établir des réseaux de partenariats à l'appui des communautés minoritaires de langue officielle.

En général, il existe trois modèles de structures organisationnelles pour les RDÉE au sein des communautés francophones et acadiennes.

a) Responsabilités assumées par un organisme existant : Dans les provinces de l'Ouest, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard, la responsabilité pour la fonction du RDÉE a été prise en charge par des organismes de développement économique déjà existants. Dans la plupart de ces cas, des comités de coordination ou de consultation ont été formés pour assurer la représentativité géographique et/ou sectorielle du RDÉE. L'efficacité de ces structures de consultation est variable; elle est appréciée par plusieurs partenaires et critiquée par d'autres membres des communautés qui doutent de leur bon fonctionnement. Dans un cas en particulier, l'organisme mandataire, situé dans une sous-région de la province, semble difficilement se transformer en organisme provincial et se mériter l'adhésion des gens des autres régions. Dans un autre cas, le RDÉE a servi de catalyseur et a permis à plusieurs organismes de travailler ensemble au développement économique. Et enfin, dans un troisième cas, le comité consultatif du RDÉE a perdu la majorité de ses membres.

b) Démarrage assuré par un organisme porte-parole : Dans les cas de Terre-Neuve-et-Labrador et des trois territoires du Nord canadien, les organismes porte-parole de la communauté francophone respective ont pris en charge la fonction du RDÉE, qui est intégrée comme secteur d'activités dans leur structure organisationnelle. Compte tenu des petites populations et de la capacité d'action limitée à l'heure actuelle, il a été jugé préférable que l'organisme porte-parole démarre le RDÉE, définisse sa stratégie de développement économique et en assure la mise en oeuvre.

c) Création d'un nouvel organisme : Dans le cas de deux provinces, les RDÉE ont été créés de toute pièce. En Nouvelle-Écosse, la création du RDÉE a rencontré des difficultés dans les premiers temps, mais a permis le réalignement des forces vives; ce mouvement est cautionné par la majorité des répondants. En Ontario, la fonction du RDÉE a été initialement prise en charge par un organisme existant. Cependant, l'impasse qui s'est rapidement manifestée entre cet organisme et certains de ses organismes similaires, d'une part, et le Comité francophone, d'autre part, a mis un terme à l'entente, tout en aboutissant éventuellement à la création du RDÉE actuel de l'Ontario[40]. Ce RDÉE regroupe trois composantes régionales dans le Nord, le Sud et l'Est. Quatre organisations actives dans le développement économique siègent au conseil d'administration. Quoique satisfaits de la structure du RDÉE de l'Ontario, quelques répondants communautaires se préoccupent de ce qu'ils considèrent comme un niveau de contrôle trop élevé qu'exercent ces quatre organismes et de la confusion qui en découle au sujet du rôle et de l'identité du RDÉE.

Les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote positive de 2,91 sur 4 à la question relative au degré de concertation des principaux acteurs responsables en développement économique et en employabilité. (Voir la question 9 du questionnaire, à l'annexe A). La cote attribuée par les membres de RDÉE était un peu plus élevée (3,00), tandis que celle attribuée par les partenaires des RDÉE était légèrement inférieure (2,90). La cote relativement faible attribuée par les partenaires des RDÉE s'explique difficilement, puisque l'étude des entrevues et de la documentation ont démontré le contraire, soit un niveau d'intégration très élevé des organismes à vocation économique[41].

Les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote positive de 3,03 sur 4 à la question relative au degré de consultation des communautés et des acteurs pertinents en matière de développement économique dans la région, la province ou le territoire, lors de la sélection des membres des RDÉE ou des CEDEC. (Voir la question 4 du questionnaire, à l'annexe A). Les membres des RDÉE qui ont répondu au questionnaire croient dans une proportion très élevée (3,34) que les communautés et les acteurs responsables ont été suffisamment consultés pour la sélection des gens qui siègent aux comités directeurs des RDÉE. Cette proportion demeure positive mais largement inférieure (2,81) dans le cas des partenaires communautaires des RDÉE.

---

[40] Suite à une évaluation d'une tierce partie, le RDÉE de l'Ontario s'est structuré de façon à être plus inclusif et représentatif de toutes les régions de la province.

[41] Cet écart peut s'expliquer par la probabilité que les collaborateurs des RDÉE ne soient pas entièrement au fait de cette intégration.

Les structures du Comité anglophone et des CEDEC sont encore en développement.

La composition actuelle du Comité anglophone est appelée à changer avec l'adhésion prochaine au nouveau protocole d'entente de six institutions fédérales. La table communautaire est composée d'un représentant de chacun des huit CEDEC[42] et d'un représentant de chacune des huit organisations régionales[43]. Outre les structures exécutives et administratives habituelles, le Comité anglophone dispose de quatre groupes de travail sectoriels permanents, dont celui du renforcement des capacités communautaires, qui est le plus avancé.

Au cours des trois dernières années, chacun des huit CEDEC a été mis sur pied avec l'appui sur le terrain d'un REDO. Les CEDEC ne sont pas constitués en sociétés, quoiqu'une étude à cet égard serait sur le point d'être complétée. À l'heure actuelle, la table communautaire est le seul organisme qui signe des ententes de contribution avec le Ministère; elle appuie le développement et les travaux des CEDEC en leur fournissant un REDO et un modeste budget d'opération.

Parmi les activités des CEDEC sur le terrain, on compte de multiples rencontres avec divers particuliers et organismes communautaires afin d'accroître la sensibilisation et la visibilité, la participation à un vaste exercice de consultation communautaire portant sur le développement global d'une région, l'implication à la création d'un centre d'appels, le parrainage de divers concours scolaires, y compris un concours visant à concevoir un logo pour un CEDEC, l'appui au développement de groupes d'action locale[44], la concertation avec une communauté pour embellir une artère principale, l'appui à la croissance d'une coopérative de vente de produits touristiques artistiques et la participation au développement de plans d'action sociale.

Les répondants aux entrevues provenant de l'intérieur de la structure existante sont très satisfaits de celle-ci et, selon eux, les CEDEC sont bien ancrés dans leur milieu. La table communautaire les décrit comme suit : « Ces comités régionaux, formés de bénévoles, représentent le Comité anglophone à l'échelle locale. Animateurs et rassembleurs, ils aident les communautés à connaître leurs forces et leurs atouts, à élaborer une vision commune et à avoir plus aisément accès à des partenaires des secteurs public et privé susceptibles de les aider à réaliser leur vision »[45].

---

[42] La table communautaire étudie actuellement le bien-fondé de créer d'autres CEDEC pour des régions sous-représentées. Le nombre de CEDEC pourrait passer à onze.

[43] Au fil des ans, la communauté anglophone minoritaire du Québec s'est dotée de huit associations régionales représentant les huit régions géographiques du Québec. Ces huit associations travaillent ensemble par le biais du Quebec Community Groups Network (QCGN).

[44] Nommés « Local Action Groups », il s'agit de groupes locaux qui s'organisent pour faire face à un enjeu d'intérêt local, très souvent d'ordre social ou communautaire.

[45] Source : *Un outil de renforcement des capacités communautaires pour les communautés anglophones du Québec*, publié par la table communautaire du Comité anglophone.

Deux questions ont été identifiées pour les CEDEC : le manque de participation de la part d'organismes à vocation économique et le manque de consultation lors de la sélection des membres des CEDEC.

Le Fonds d'appui prévoit la participation des principaux intervenants en matière de développement économique – particuliers et entreprises – au sein des communautés. Les entrevues ont révélé que les organismes de développement économique participent peu aux activités des CEDEC[46], parfois à dessein. Des REDO ont indiqué que l'on ne recherche pas la participation directe de ces organismes, puisque les CEDEC concentrent leurs énergies sur le renforcement des capacités communautaires plutôt que sur le développement économique. Le niveau de participation relativement marginal des organismes à vocation économique et des entrepreneurs, ce qui est le cas pour la majorité des CEDEC, inquiète certains répondants des CEDEC et de la communauté.

Tel qu'indiqué précédemment, les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote positive de 2,91 sur 4 à la question relative au degré de concertation des principaux acteurs en matière de développement économique et d'employabilité. (Voir la question 9 du questionnaire, à l'annexe A). La cote s'est avérée légèrement positive (2,60) de la part de la communauté anglophone (qui regroupe les membres ou les employés du Comité anglophone, les REDO et membres bénévoles des CEDEC et un partenaire externe), ce qui corrobore l'information obtenue lors des entrevues.

Toujours tel qu'indiqué précédemment, les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote positive de 3,03 sur 4 à la question relative au degré de consultation des communautés et des acteurs responsables du développement économique de la région, de la province ou du territoire lors de la sélection des membres des RDÉE ou des CEDEC. (Voir la question 4 du questionnaire, à l'annexe A). La cote a toutefois chuté dans le négatif (2,40) dans le cas de la communauté anglophone, ce qui indique que la majorité des répondants anglophones au questionnaire écrit croient que cette consultation n'a pas été adéquate. Pour leur part, les REDO et les membres des CEDEC consultés en entrevue confirment que les membres des CEDEC sont recrutés sur une base volontaire sans consultation élargie.

En ce qui concerne le SCMLO et les deux comités nationaux, on a identifié une question devant répondre au manque de formation et d'expérience chez de nombreux intervenants des organismes mandataires.

Autant dans les communautés francophones qu'anglophones, la création des RDÉE et des CEDEC a créé un besoin pour des ressources humaines et pour une expertise en développement économique communautaire, qu'il s'agisse de gestionnaires, d'agents de développement ou de techniciens. Dans bien des cas, le bassin de ressources disponibles était insuffisant, résultant en l'embauche d'un certain nombre de personnes sans formation pertinente et/ou sans expérience appréciable dans les domaines du développement économique communautaire ou de l'employabilité. L'expertise limitée et les habiletés non spécifiques de leurs effectifs ont porté les deux comités nationaux et les RDÉE à élaborer des programmes de formation. De plus, le Comité francophone a mis sur pied une stratégie de collaboration entre ses agents de secteurs.

---

[46] Certains CEDEC interagissent avec les Comités locaux de développement (CLD) et les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).

5. *Résultats préliminaires et effets structurants du Fonds d'appui*

La présente section du rapport met en évidence les principaux constats concernant les cinq indicateurs de rendement qui ont été utilisés pour examiner l'atteinte des objectifs à court et à moyen termes et les effets structurants du Fonds d'appui.

L'un des résultats visés par le Fonds d'appui est de générer des effets structurants dans les communautés minoritaires de langue officielle culminant en l'édification d'une infrastructure de développement économique durable. Par effets structurants dans le domaine économique, on entend toute politique, intervention, programme ou investissement qui contribuera au développement ou à l'amélioration de l'infrastructure institutionnelle des communautés. Les effets structurants sont aussi des instruments qui leur permettront de se prendre en main et de générer un essor économique communautaire durable, y compris l'élaboration de stratégies de développement, la mobilisation des forces vives des communautés, l'amélioration de l'employabilité de leurs membres, la création d'emplois, la création ou le renforcement de coopératives et de partenariats stratégiques et d'entreprises et, progressivement, l'accumulation d'une masse critique de capitaux.

Indicateur n° 9 : Le degré de réalisation des engagements pris dans le cadre des ententes de contribution

Les dix-huit premières ententes de contribution ont permis de constater un niveau élevé de mise en place d'une infrastructure de soutien.

Les rapports annuels du Comité francophone font état des nombreuses réalisations de celui-ci et des RDÉE au cours des trois premières années d'existence du Fonds d'appui. Parmi ces réalisations, mentionnons la création des RDÉE, l'élaboration de la planification stratégique par le comité national et les RDÉE, la constitution d'équipes d'intervention et l'élaboration de quatre stratégies sectorielles. Les progrès réalisés par les RDÉE varient selon leur date de création et les masses critiques des forces vives en présence[47]. Certains RDÉE sont maintenant entièrement structurés et sont passés, dans leur cycle de développement, de la phase de l'aménagement organisationnel à celle de l'intervention sur le terrain. D'autres RDÉE, plus récemment implantés, sont en voie de finaliser leur planification stratégique.

[47] Il existe une grande variation dans la masse critique des entreprises et des expertises disponibles au sein des diverses communautés sur lesquelles les RDÉE peuvent compter pour édifier une infrastructure de développement économique.

Plusieurs RDÉE sont intervenus en premier lieu dans le domaine touristique. D'autres ont mis sur pied des incubateurs d'entreprises, des structures de développement économique local[48] et des partenariats. Les réalisations à court terme dans le domaine du tourisme et le soutien pour le développement des entreprises peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs à long terme du Fonds d'appui.

Selon un certain nombre de dirigeants d'organismes mandataires et quelques fonctionnaires de ministères fédéraux, les RDÉE ont eu un impact important sur la façon dont les décideurs, y compris les gouvernements provinciaux, perçoivent leur communauté francophone. À leurs yeux, la conversion des perceptions est en train de se faire, de celle de groupes revendicateurs à celle de partenaires pour le développement économique de leur province.

Il convient toutefois de souligner que les répondants des RDÉE qui ont répondu à la question concernant la capacité des RDÉE de mettre en œuvre des ententes de contribution ont fait mention d'un certain plafonnement du savoir-faire dans le domaine du développement économique communautaire, qui se traduit dans certains cas par des retards dans l'obtention de résultats concrets.

Dans le cas du Comité anglophone, les répondants de la table communautaire et de RHDCC ont fait état d'une certaine confusion initiale au sujet du rôle d'une telle infrastructure au Québec. La restructuration qui a suivi et la réalisation de l'étude des besoins[49] ont permis d'effectuer un certain rattrapage et de mettre au point des instruments organisationnels clés. La table communautaire indique qu'elle est arrivée à donner un certain élan au sein de la communauté anglophone, et ce, malgré son lent départ. Notons, à titre d'exemples bien précis de réalisations, la création des CEDEC et les progrès dans l'établissement de leurs orientations stratégiques. Les répondants ont aussi fait mention de réalisations concrètes ou imminentes pour le développement économique communautaire au Québec, y compris la collaboration du CEDEC à la création d'un centre d'appels qui emploiera environ 500 personnes en Gaspésie[50], le développement d'une coopérative de mise en marché de produits touristiques et culturels aux Îles-de-la-Madeleine, le projet du Parc Mont O'Brien et l'examen des problèmes qui touchent les industries forestières et de la pêche.

Bien que des progrès soient réalisés, un certain nombre de défis se sont posés ou ont été signalés lorsqu'il a été tenté de traduire chacune des quatre priorités stratégiques du Comité francophone en résultats concrets pour les communautés.

Les quatre secteurs stratégiques désignés par le Comité francophone sont l'économie du savoir, le développement rural, le tourisme et l'intégration de la jeunesse dans le développement économique. Des stratégies sectorielles ont été élaborées, de même qu'un cadre permettant d'orienter l'interaction des agents des secteurs.

---

[48] À titre d'exemple, les Corporations de développement économique du Manitoba.

[49] Cette étude des besoins, intitulée *Perspectives de développement économique communautaire - Rapport d'évaluation des besoins dans les diverses communautés de la minorité de langue anglaise du Québec*, a été réalisée au printemps de l'an 2000 par le Comité anglophone, à la demande de RHDCC.

[50] Les répondants indiquent qu'à un certain moment, la localisation de ce projet d'envergure dans la Gaspésie était remise en question par le promoteur américain, faute, selon les informations dont il disposait, d'une disponibilité suffisante de main d'œuvre parlant l'anglais. Le CEDEC a contribué à sauver le projet en fournissant une liste de candidats potentiels dans la région, liste qui a rassuré l'investisseur. La contribution active à la création de 500 emplois dans une région éloignée comme la Gaspésie est une réalisation considérable.

Les entrevues révèlent que le secteur du tourisme a fait l'objet de l'action la plus concertée parmi les quatre secteurs et est le plus avancé. Au moment où a été effectuée l'évaluation, un certain nombre d'initiatives nationales étaient sur le point d'être mises en œuvre ou étaient déjà en cours. Toujours selon les entrevues, quelques projets de développement touristique dans l'Ouest canadien qui avaient le vent dans les voiles l'an dernier ont quelque peu ralenti en raison d'un manque de ressources organisationnelles et/ou financières. D'autres initiatives, telles le Corridor touristique francophone[51], mettent plus de temps que prévu à se concrétiser, mais elles vont vraisemblablement aboutir.

Le secteur du développement rural a bénéficié récemment d'une aide à la structuration en vertu de l'*Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire de régions rurales agricoles*, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, avec l'appui de Patrimoine canadien par le biais du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle. Cette initiative, qui découle d'efforts de mobilisation de la part du Comité francophone et de ses partenaires, prévoit la réalisation d'un exercice de vision stratégique par une soixantaine de collectivités rurales à l'échelle du pays. Perçue par plusieurs comme un virage de taille de la part d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, cette initiative a soulevé des craintes considérables chez des dirigeants de RDÉE pour qui la somme prévue (25 000 $) est insuffisante et les délais sont trop courts pour mobiliser les forces vives nécessaires pour réaliser une planification stratégique viable. De plus, on craint que beaucoup de gens soient mobilisés pour produire des plans intéressants sans qu'il n'y ait de fonds disponibles pour les mettre en œuvre.

Pour une majorité de RDÉE, intégrer le secteur de l'économie du savoir représente un défi de taille. Les conditions minimales du succès dans ce secteur ne sont pas facilement réunies, y compris les infrastructures technologiques liant les collectivités francophones aux grandes autoroutes du savoir. Plusieurs RDÉE se sont engagés dans ce secteur avec précaution, qu'il s'agisse d'ateliers en français sur les affaires électroniques en Ontario, d'un progiciel de mentorat en Saskatchewan ou du Carrefour virtuel d'affaires nunavois au Nunavut. On note par ailleurs l'émergence de projets d'une envergure beaucoup plus grande, comme les Centres d'opportunités en économie du savoir en Nouvelle-Écosse et le projet Communauté ingénieuse de la péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick. Mentionnons aussi le projet des « Comités d'accès » visant la mise en place des infrastructures requises pour l'Internet à haute vitesse au Manitoba.

Le portail Gazel.ca du Comité francophone[52] a fait l'objet d'un examen approfondi de son orientation et de ses activités après une année de fonctionnement. Le besoin d'un remodelage a été confirmé. À l'automne 2001, le Secrétariat communautaire a pris le contrôle direct de Gazel et a entièrement réorienté sa vocation et sa fonctionnalité. L'équipe de Gazel s'affaire depuis ce temps à compléter ce virage et à rendre cet instrument davantage utile aux RDÉE, à leurs partenaires et aux entrepreneurs pour soutenir les efforts des communautés francophones dans le secteur de l'économie du savoir. L'équipe de Gazel remplit les fonctions suivantes :

---

[51] Via-TVA, une émission hebdomadaire produite par trois maisons de production francophones traitant entre autres des entreprises touristiques francophones et acadiennes, est un exemple probant de ce qui se réalise dans ce secteur.

[52] Le portail Gazel.ca fait la promotion des quatre secteurs et est un outil pour appuyer la stratégie de concertation du Comité francophone en créant entre autres des réseaux virtuels. La stratégie en économie du savoir comporte quatre volets, dont un pourrait être associé en partie à Gazel.ca : la sensibilisation aux affaires électroniques.

- planifier, organiser et implanter des réseaux d'agents sectoriels au sein des RDÉE afin de les appuyer dans la réalisation de leur mandat respectif;
- aider les RDÉE à adapter les outils Gazel.ca de façon à réaliser leur mandat sectoriel;
- fournir un appui continu aux agents sectoriels, agir comme catalyseur en vue d'aider à la création et au maintien de réseaux sectoriels et, par le fait même, à l'émergence de communautés d'intérêt sectorielles et virtuelles; et
- supporter et appuyer la réalisation des objectifs du plan renouvelé du Comité francophone[53].

Des répondants des RDÉE et de la communauté signalent un changement positif d'attitude envers le protocole de Gazel.ca. Sceptiques au départ, ils s'y intéressent davantage, même si le taux d'utilisation et l'incidence de l'instrument s'avèrent toujours modestes. Les quelques gens d'affaires consultés en entrevue qui ont eu l'occasion de se prévaloir des services de l'équipe de Gazel se disent très satisfaits.

Le secteur jeunesse constitue un défi particulier pour plusieurs organismes mandataires. On ne semble pas trop savoir si on doit y prévoir une planification stratégique particulière ou l'associer comme volet complémentaire d'autres priorités. Ceci dit, les répondants des RDÉE ont cité un certain nombre d'initiatives prometteuses, dont un programme de mentorat dans une région et le lancement par des jeunes d'entreprises naissantes dans plusieurs provinces.

Le Comité anglophone consacre la majeure partie de ses énergies au domaine du renforcement des capacités communautaires comme premier pas vers le développement économique communautaire.

Les quatre orientations stratégiques établies par le Comité anglophone sont le renforcement des capacités communautaires, les communications, la jeunesse et la création d'emplois et la diversification économique. Un groupe de travail permanent a été créé pour encadrer chacune des orientations stratégiques.

Les employés de la table communautaire ont indiqué que la majeure partie de leur énergie est consacrée au renforcement des capacités communautaires. L'examen de l'*Outil de renforcement des capacités communautaires pour les communautés anglophones du Québec*, qui est une trousse visant à soutenir les activités dans ce secteur, confirme l'orientation davantage axée sur le développement social comme une première étape vers le développement économique communautaire.

Le renforcement des capacités communautaires, au dire des dirigeants et des employés du Comité anglophone, englobe et encadre les autres secteurs d'activités et détermine l'orientation générale. Outre les instruments qu'ils ont mis au point, ils privilégient une approche globale à forte orientation sociale et une mobilisation à long terme de la communauté. Ils appuient la création de Groupes d'action locale pour cerner les besoins et intervenir. Il n'y a pas encore eu d'évaluation du plan stratégique à élaborer pour la mise en œuvre de cette priorité.

---

[53] Source : Présentation du projet Gazel.ca – le 5 avril 2002, présenté par l'équipe de Gazel.ca.

Au cours de l'année dernière, le Comité anglophone a consacré des ressources additionnelles aux communications. L'examen de la stratégie de mise en œuvre indique qu'il s'agit plutôt d'une stratégie pour améliorer les communications internes du réseau, et externes avec des communautés anglophones, que d'une priorité stratégique axée sur le développement du secteur des communications au sein de l'économie. Le Comité anglophone s'affaire à mettre au point TableNet, un réseau informatique de type « intranet » de communication organisationnelle.

Les activités dans le secteur jeunesse semblent surtout centrées sur le milieu scolaire et le niveau du changement des perceptions qu'ont les jeunes de leur avenir socio-économique et des conditions qui déterminent leurs choix de vie dont, selon les répondants, la décision de demeurer au Québec. L'activité à cet égard s'avère axée surtout sur le développement social. Au moment où a été effectuée l'évaluation, un plan stratégique n'avait pas été élaboré pour la mise en œuvre de cette priorité.

Pour ce qui est du quatrième secteur prioritaire - la diversification économique - l'activité à ce jour semble limitée aux initiatives mentionnées précédemment, à savoir un centre d'appels et une coopérative de mise en marché de produits touristiques et culturels. Au moment où a été effectuée l'évaluation, un plan stratégique n'avait pas été élaboré pour la mise en œuvre de cette priorité.

Indicateur n° 10 : Le rayonnement du Fonds d'appui et la mobilisation des communautés

L'analyse effectuée pour l'indicateur n° 10 a consisté à examiner le niveau de connaissance et de compréhension du Fonds d'appui, des exemples de changements dans les activités des intervenants au sein des communautés et les degrés de satisfaction à l'égard des activités du RDÉE et des CEDEC.

Les gestionnaires des RDÉE ont une assez bonne connaissance du Fonds d'appui, mais les preuves indiquent que les partenaires des RDÉE sont un peu moins bien informés.

Les membres des RDÉE qui ont répondu au questionnaire écrit ont attribué une cote positive de 3,23 sur 4 à la question portant sur leur connaissance des objectifs du Fonds d'appui, de sa structure organisationnelle et des critères d'admissibilité s'appliquant aux demandes de financement. (Voir la question 1 du questionnaire, à l'annexe A). La cote attribuée par les partenaires des RDÉE a été quelque peu inférieure (3,11). Cette cote inférieure correspond à ce qu'indique l'exposé concernant l'indicateur n° 4, selon lequel les buts et les objectifs du Fonds ne sont pas encore tout à fait compris par les communautés.

Les entrevues ont permis de confirmer encore davantage une compréhension positive mais variable des objectifs du Fonds d'appui. Par exemple, la grande majorité des répondants en connaissent l'objet général, mais un certain nombre d'entre eux ne pouvaient en articuler des objectifs bien précis.

Bien que les répondants de la communauté anglophone aient fait mention d'un niveau élevé de compréhension des objectifs du Fonds d'appui, il semble que leur compréhension soit fondée sur la façon dont les objectifs sont interprétés et appliqués par les gestionnaires et les employés du Comité Anglophone.

Les membres de la communauté anglophone ont attribué une cote très positive (3,67) à la question portant sur la connaissance des objectifs du Fonds d'appui, de sa structure organisationnelle et des critères d'admissibilité s'appliquant aux demandes de financement. (Voir la question 1 du questionnaire, à l'annexe A). Par ailleurs, les entrevues ont toutefois révélé que la compréhension des objectifs du Fonds d'appui chez les membres de la communauté anglophone correspondait à l'orientation particulière que le Comité anglophone conférait à ces objectifs, plutôt qu'aux objectifs réels du Fonds d'appui.

Les plans stratégiques élaborés par les organismes mandataires ainsi que les activités connexes indiquent que le Fonds d'appui aide à mobiliser les communautés.

Les plans stratégiques élaborés par les organismes mandataires et les initiatives dans le domaine du développement économique peuvent être considérés comme un début de changement de mentalité dans plusieurs communautés qui se prennent de plus en plus en main et deviennent progressivement conscientes que leur épanouissement passe en bonne partie par leur vitalité économique. Les entrevues ont permis de corroborer cette situation (comme l'indique l'exposé concernant l'indicateur n° 9). En particulier, plusieurs répondants des organismes mandataires et de RHDCC ont indiqué que les structures mises en place grâce au Fonds d'appui et les activités qui en découlent ont suscité un recadrage dans la façon de concevoir le développement économique au sein des communautés francophones et acadiennes.

Le rayonnement[54] d'une initiative telle que le Fonds d'appui est en partie fonction de l'importance attribuée par des tierces parties aux activités qui se déroulent sur le terrain. La majorité des répondants qui ont abordé cette question ont indiqué qu'ils avaient observé des activités concrètes tandis que, pour une minorité d'entre eux, les effets sont difficilement repérables.

[54] La force du rayonnement du Fonds d'appui, soit le nombre important de répondants externes qui sont conscients de son existence et des activités qui en découlent, est en soi un indicateur de la progression de sa portée et peut informer les décideurs communautaires et gouvernementaux sur les décisions à prendre. L'inverse est vrai, soit la faiblesse de son rayonnement, qui s'est révélée dans certaines régions où les activités des organismes mandataires s'avèrent embryonnaires, peu ciblées ou peu visibles.

Les preuves indiquent que le degré de satisfaction à l'égard des activités des RDÉE et des CEDEC est positif.

Les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote positive de 3,07 sur 4 à la question portant sur le degré de satisfaction à l'égard des RDÉE et des CEDEC et des services que rendent ceux-ci dans le cadre du Fonds d'appui. (Voir la question 13 du questionnaire, à l'annexe A). Une comparaison des cotes attribuées par les diverses catégories de répondants révèle que les cotes les plus élevées ont été attribuées par les membres des RDÉE (3,14), et les plus basses par les membres de la communauté anglophone (2,91), ce qui correspond aux préoccupations manifestées par certains répondants des CEDEC et de la partie communautaire économique en entrevue qui ont jugé que l'orientation du Comité anglophone devrait être axée sur le développement économique (tel qu'indiqué dans l'exposé concernant l'indicateur n° 3).

Indicateur n° 11 : Le degré d'engagement concret et mesurable des institutions fédérales aux plans stratégiques des deux comités nationaux, des RDÉE et des CEDEC

Il reste beaucoup de chemin à parcourir dans l'adaptation par les institutions fédérales de leurs politiques, programmes et services aux impératifs du développement économique et de l'employabilité au sein des communautés minoritaires de langue officielle.

Les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote positive mais quelque peu faible de 2,91 sur 4 à la question portant sur le niveau d'adaptation par les institutions fédérales de leurs politiques, programmes et services aux impératifs en matière de développement économique et d'employabilité au sein des communautés minoritaires de langue officielle. (Voir la question 6 du questionnaire, à l'annexe A).

Les répondants des institutions fédérales ont indiqué un degré élevé de satisfaction à l'égard des effets du Fonds d'appui sur le renforcement et le développement économiques des communautés minoritaires de langue officielle.

En revanche, en entrevue, un nombre considérable de répondants des organismes mandataires ont déploré que certaines institutions fédérales à vocation économique n'aient pas encore pris d'engagement ou ne se soient pas engagées davantage dans le développement économique et l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle (tels qu'indiqué dans les exposés concernant les indicateurs n^{os} 1 et 8). Cela signifie, pour certains répondants, que ces institutions ne traduisent pas en mesures et programmes concrets l'engagement pris lors de leur signature du protocole d'entente du Comité francophone. Ces répondants croient notamment qu'une participation plus vaste de la part d'Industrie Canada et de l'APECA est primordiale.

Il convient toutefois de noter que cette déception ne vise pas toutes les institutions fédérales du secteur économique. Les répondants de l'Ouest canadien se disent très heureux de l'engagement continu de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

(DEO). La nouvelle *Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire de régions rurales agricoles*, lancée à la fin de mai 2001 par Agriculture et Agroalimentaire Canada avec l'appui de Patrimoine canadien, est fortement appréciée en général par l'ensemble des répondants aux entrevues. Selon les répondants du Nord de l'Ontario, depuis l'arrivée en plan de la composante Nord du RDÉE de l'Ontario vers la fin de 2001, FedNor[55] démontre un intérêt accru à l'égard de diverses façons de contribuer plus activement à des stratégies de développement des communautés franco-ontariennes du Nord.

L'étude documentaire laisse supposer que l'insuffisance de programmes bien précis destinés aux francophones par les institutions à vocation économique dans les régions de l'Est et du Centre-Sud-Ouest de l'Ontario contribue à entretenir le différend qui oppose certains organismes à vocation économique de cette province à la partie communautaire du Comité francophone.

Les dirigeants des organismes mandataires qui ont répondu à la question réclament que le SCMLO et le Comité francophone jouent un rôle un peu plus musclé de démarchage et d'appui aux RDÉE auprès des institutions fédérales et provinciales. Selon eux, le problème est partiellement tributaire du fait que des institutions à vocation économique[56] ne se soient pas dotées des ressources et expertises suffisantes pour appliquer la partie VII. Il est essentiel, selon ces dirigeants, que les institutions s'offrent une équipe qui aura les ressources et l'autorité requise pour élaborer de nouveaux programmes et adapter les programmes existants et pour appuyer le réseautage de l'ensemble des directions du ministère. La création de ce genre d'équipe s'avère une formule minimale à succès; elle doit être conçue à la lumière de l'ampleur du mandat de l'institution en question et de son rôle critique pour le développement des communautés et être investie de l'autorité requise pour mobiliser l'institution. Pour eux, l'existence de ce genre d'équipe à RHDCC est un des facteurs qui fait sa force.

Pour la majorité des RDÉE du Nord canadien, le problème se fait sentir de façon plus aiguë, puisque le ministère des Affaires indiennes et du Développement du Nord est le seul ministère à vocation économique actif dans la région. Selon les répondants, l'engagement de ce ministère est primordial. Le renforcement de cet engagement permettra de réduire ce qui s'avère un sérieux obstacle au développement des communautés minoritaires de langue officielle du Nord.

Au moment de sa création, il était clair que le Fonds d'appui s'adressait aux champs d'activité et aux priorités définis par les protocoles d'entente signés avec les deux parties communautaires et qu'il ne devait pas servir de substitut à d'autres programmes de

---

[55] Lancée en 1987, FedNor (l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario) est une agence d'Industrie Canada. Elle contribue à l'élaboration de programmes, à l'établissement de partenariats et au financement d'initiatives dans le Nord.

[56] Les répondants des communautés francophones à l'échelle du pays se rendent compte de l'effet de synergie très structurant que génère la complémentarité du programme de DEO et du Fonds d'appui, y compris au niveau des opérations, du financement de projets spéciaux et surtout du Fonds d'investissement aux entreprises. Il s'agit là d'activités semblables à celles des Sociétés d'aide au développement des communautés (SADC), conçues pour les communautés majoritaires.

RHDCC et d'autres institutions fédérales[57]. Des dirigeants de la partie communautaire du Comité francophone ont indiqué qu'une tendance de substitution significative du Fonds d'appui à des programmes existants de RHDCC s'est faite sentir au tout début de la mise en œuvre du Fonds d'appui. À la suite d'interventions du Comité francophone et du SCMLO, ces répondants ont l'impression que la situation a été corrigée. Pour les répondants des RDÉE qui ont répondu à la question, ce phénomène perdure et tend à limiter l'accès à d'autres programmes de RHDCC, tandis que, selon d'autres interlocuteurs des organismes mandataires, l'accès aux autres programmes du Ministère s'améliore.

Indicateur n° 12 : L'ampleur de l'effet de levier des ententes de contribution et des partenariats qui en résultent

Aux fins de l'évaluation, « effet de levier » désigne l'ampleur des investissements provenant de toutes autres sources en réponse aux montants fournis par le Fonds d'appui. Il s'agit d'investissements générés grâce aux efforts des forces vives réunies dans le cadre des ententes de contribution.

Afin de déterminer l'effet de levier, l'évaluation a examiné les dossiers des ententes de contribution et les exemples concrets fournis par les RDÉE. Les dossiers des ententes de contribution font habituellement mention des contributions monétaires et non monétaires des partenaires. Les RDÉE ont fourni certains exemples indiquant en quoi leurs activités et leur expérience leur ont permis de générer des investissements supplémentaires en provenance de partenaires des secteurs privé ou public de façon à compléter les contributions offertes par le Fonds d'appui.

Les preuves préliminaires indiquent que le Fonds d'appui a des effets multiplicateurs et de levier au niveau du financement et des activités complémentaires en vue de mettre en œuvre des plans stratégiques.

Le SCMLO et le Comité francophone ont tous deux souligné la nécessité de transformer le financement provenant du Fonds d'appui en investissements additionnels par de tierces parties, dont des institutions fédérales, provinciales et municipales, des institutions financières, des investisseurs communautaires et des investisseurs privés. Ce facteur est, selon eux, un critère important pour l'approbation de projets dans le cadre de l'extension de deux ans du Fonds d'appui.

Dans plusieurs provinces et territoires, on fait état de petits investissements déjà engagés et/ou envisagés prochainement dans le domaine touristique grâce aux ressources rendues disponibles par le Fonds d'appui. Selon les répondants des RDÉE, ces investissements initiaux ont servi à ouvrir les portes des provinces pour leur engagement financier dans le développement économique. Il s'agit jusqu'ici de sommes plutôt modiques de moins de

[57] La dernière phrase du préambule du mandat du Fonds d'appui est claire à cet égard : « Ce nouveau financement se veut complémentaire aux fonds de programmes déjà existants à RHDCC ainsi que dans d'autres ministères fédéraux. »

20 000 $ par investissement, mais qui ont servi d'incubateurs de partenariats entre les gouvernements provinciaux et les RDÉE. Certains de ces investissements ont conduit à la considération par les gouvernements d'initiatives subséquentes sensiblement plus importantes. On rapporte dans plusieurs provinces et territoires des investissements modestes ou de taille moyenne (30 000 $ ou plus) effectués par d'autres ministères, comme les ministères responsables du développement économique.

L'*Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire de régions rurales agricoles*, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, comporte un investissement de 1,5 million de dollars de la part du Ministère et d'un montant équivalent en nature par les communautés minoritaires de langue officielle et d'autres partenaires, dont 1 million de dollars par Patrimoine canadien.

Certains projets donnent lieu à une collaboration multipartite engageant des investisseurs de nature fort diversifiée. À titre d'exemple, le Réseau d'incubateurs d'entreprises au Manitoba a suscité la collaboration et l'engagement financier de Patrimoine canadien, de RHDCC, du secteur privé et de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec, entre autres. Selon les répondants du Manitoba, le projet d'incubateurs a donné lieu à des investissements additionnels de l'ordre de 652 000 $.

En Gaspésie, l'ouverture prochaine du centre d'appels comprend un investissement considérable[58]. L'entreprise investit au-delà de 1,5 million de dollars, en plus d'assumer les frais d'opération. Emploi Québec apporte une contribution de 3,7 millions de dollars, et Investissement Québec, une contribution de 2,8 millions de dollars.

En Nouvelle-Écosse, le RDÉE a offert des cours de formation et un soutien pour la mise en œuvre de projets ayant généré des investissements de 6 millions de dollars, dont une grande partie provenait du secteur privé. Par exemple, l'APECA a répondu à la demande du RDÉE en apportant une contribution de 100 000 $ pour élaborer un cours, conjointement avec le Collège de l'Acadie, pour former des gens pouvant travailler dans l'industrie de la construction navale; les constructeurs avaient des difficultés à trouver de la main-d'œuvre qualifiée. On prévoit que l'investissement permettra la création de 20 emplois, qui auront un effet de levier considérable sur la vitalité économique de la communauté.

Au Nouveau-Brunswick, on compte sur un investissement de 450 000 $ dans la catégorie « projets d'envergure » du Fonds d'appui pour servir de levier pour des investissements dépassant les 2,5 millions de dollars, dont 1 million provenant d'Industrie Canada et du gouvernement provincial, respectivement, pour la réalisation du projet Communauté ingénieuse de la péninsule acadienne.

---

[58] Compte tenu des montants investis par le gouvernement québécois et l'entreprise, il semble évident que le CEDEC de la Gaspésie ne peut réclamer la plus grande part de la responsabilité pour l'arrivée du centre d'appels à la Baie des Chaleurs. Toutefois, le rôle clé qu'il a joué illustre la fonction d'un organisme habilitant; il s'est trouvé au bon endroit, au moment critique, en possession de l'information déterminante, et a surtout su agir et choisi de le faire. Il a pu agir parce qu'il était bien branché dans son milieu, se maintenait à l'affût des faits nouveaux et des informations et a su reconnaître qu'il y avait occasion d'agir.

Des effets de levier se sont aussi produits grâce à l'échange de connaissances et au partage des histoires à succès. Par exemple, un colloque en haute technologie, organisé par le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes du Québec, a facilité le transfert du savoir technologique et inspiré la création d'une petite entreprise de technologie. Le partage des histoires à succès par le biais de rencontres nationales, de forums et du protocole Gazel.ca a semé le germe d'un certain nombre d'autres entreprises. Gazel commence à servir de passerelle de commercialisation et de marketing.

En Saskatchewan, on s'affaire à répertorier les emplois et les entreprises créés grâce aux ressources rendues disponibles en raison du Fonds d'appui. On est en voie de créer une entreprise agroalimentaire communautaire dans une municipalité du Nord de la province pour en assurer la vitalité économique, projet qui comportera des investissements considérables de la part des secteurs privé et communautaire. Au Nunavut, on a créé des partenariats avec le Musée maritime du Québec, le Collège de l'Arctique du Nunavut et l'Institut de recherches du Nunavut et le Hameau de Pond Inlet. En Colombie-Britannique, on a mis au point un site Web et un ensemble de produits de promotion touristique, dont un CD-ROM. Le ministère du Tourisme de la province a intégré certains de ces éléments à son propre programme de promotion du tourisme. En Alberta, on a mis sur pied un programme visant à appuyer les jeunes dans la création d'entreprises en milieu scolaire. À Terre-Neuve-et-Labrador, on a signé un accord avec le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement rural pour la publication et la diffusion de profils d'entreprises francophones.

Les entrevues ont aussi révélé que l'existence du Fonds d'appui crée des synergies avec des initiatives et des programmes d'autres gouvernements et non gouvernementaux. Les programmes de Diversification de l'économie de l'Ouest en constituent des exemples. Toujours selon les entrevues, le Fonds d'appui a aidé à établir des activités complémentaires ainsi que des partenariats efficaces entre des ministères et organismes fédéraux, et tout particulièrement Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien et RHDCC.

Indicateur n° 13 : Le degré de développement de la capacité des communautés à atteindre les objectifs propres au Fonds d'appui en matière de développement économique et d'employabilité

Des preuves préliminaires indiquent que le Fonds d'appui a eu un effet favorable sur la capacité des communautés en matière de développement économique et d'emploi.

Cet énoncé est appuyé par ce que présente l'exposé concernant l'indicateur n° 12 ainsi que par les commentaires fournis au cours des entrevues et dans le questionnaire écrit.

Les répondants au questionnaire écrit ont attribué une cote fortement positive de 3,55 sur 4 à la question visant à savoir si le Fonds d'appui a eu ou permet d'espérer des effets positifs sur le développement économique et l'employabilité dans leur région, province ou territoire. (Voir la question 2 du questionnaire, à l'annexe A). En examinant les

réponses, on constate que cette cote fortement positive est allée de 3,48 dans le cas des membres des RDÉE à 3,82 pour la communauté anglophone.

Ces mêmes répondants ont attribué une cote fort positive de 3,42 sur 4 à la question visant à savoir si le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser, sur les plans du développement économique et de l'employabilité, des progrès qui n'auraient pas eu lieu autrement. (Voir la question 10 du questionnaire, à l'annexe A). La cote est allée de 3,37 dans le cas des membres des RDÉE à 3,58 chez les partenaires des RDÉE.

Ils ont aussi attribué une cote très positive de 3,35 sur 4 à la question visant à savoir si le Fonds d'appui a contribué à renforcer la capacité des RDÉE et des CEDEC d'appuyer le développement économique et l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle dans leur région, province ou territoire. (Voir la question 11 du questionnaire, à l'annexe A).

De l'avis de nombreux répondants des organismes mandataires, de RHDCC et d'autres institutions signataires du protocole d'entente, le Fonds d'appui a été efficace. Il a servi de catalyseur pour le développement économique et de levier pour l'engagement d'une panoplie d'intervenants, y compris les gouvernements provinciaux, les municipalités et les organismes de développement économique. Les principaux intervenants dans le dossier du Fonds d'appui ont aussi créé un modèle de collaboration et d'action concertée entre les communautés et le gouvernement qui inspire les autres secteurs gouvernementaux.

Pour de nombreux répondants des organismes mandataires, du Ministère et parmi les partenaires des RDÉE, la grande réussite du Fonds d'appui est d'avoir contribué à établir une structure et des racines dans toutes les provinces et tous les territoires. Cette structure cible le développement économique partout au Canada.

Selon plusieurs répondants des organismes mandataires, le Fonds d'appui a renforcé la capacité des communautés, et ce, malgré un contexte où la plupart des autres facteurs de développement, tels la démographie, la concentration des effectifs, la masse critique des entrepreneurs, la force de la présence sur l'échiquier économique, le réseau institutionnel, etc., sont plutôt faibles.

Selon des répondants du Comité francophone, la réussite du Fonds d'appui est attribuable en partie à l'engagement des hauts fonctionnaires de RHDCC relativement à l'application de la partie VII et au développement des communautés minoritaires, ainsi qu'à la présence du SCMLO. Ils croient que le cadre de développement que le Fonds d'appui a permis de mettre en place a des retombées importantes sur la capacité des communautés de prendre en main leur développement économique. L'existence du SCMLO permet de sensibiliser davantage les gens dans toutes les sphères du Ministère.

Un certain nombre de facteurs sont jugés susceptibles d'influer sur la poursuite et le maintien de la croissance de la capacité des communautés. Parmi ces facteurs, mentionnons la capacité d'institutionnaliser le programme et les structures communautaires et la nécessité que les organismes mandataires comprennent davantage les besoins relatifs au marché du travail à l'échelle locale.

Selon les répondants du Ministère et des communautés, il faudra réfléchir à la question du parachèvement institutionnel dans les communautés, puisqu'il est très important d'institutionnaliser le programme et les structures communautaires afin d'assurer un développement durable. De même, en ce qui concerne la capacité à long terme de leurs communautés, les répondants des RDÉE au questionnaire écrit misent sur le Fonds d'appui et sur l'effet de levier qu'il peut avoir sur d'autres sources de financement pour soutenir la création de sociétés et/ou de coopératives de développement économique communautaire.

Tel qu'indiqué dans l'exposé concernant l'indicateur n° 2, on craint que le resserrement des critères d'admissibilité du Fonds d'appui n'éloigne le Fonds de l'orientation fixée au départ. Ce glissement prend toute son importance dans le fait que l'orientation initiale, qui est le fruit d'un long processus de consultation et de réflexion commune, demeure toujours une pierre angulaire de la revitalisation des communautés francophones et acadiennes.

La capacité des communautés d'assumer la responsabilité de leur propre développement économique est tributaire de leur connaissance, de leurs forces et faiblesses et de leur dynamique interne. Elle dépend du degré de connaissance qu'ont les dirigeants des besoins relatifs à la main-d'œuvre et au marché du travail à l'échelle locale. La connaissance des besoins de la main-d'œuvre et des marchés du travail parmi les communautés francophones et acadiennes est très variable. Au Québec, l'étude des besoins a permis un certain dépistage des besoins de la main-d'œuvre de la communauté anglophone, sans entrer dans les détails. Plusieurs RDÉE indiquent qu'ils n'en sont pas encore arrivés à ce point dans leur évolution, mais qu'ils envisagent ce genre d'analyse, moyennant la disponibilité des ressources nécessaires. D'autres RDÉE indiquent qu'ils ont accès à ces renseignements à partir de banques de données existantes.

Dans quelques régions, dont le Québec, les provinces de l'Ouest et les territoires, les entrevues ont révélé qu'il est difficile de motiver des membres des communautés à s'engager dans le programme d'action du RDÉE ou du CEDEC et que l'engouement pour ce secteur d'activités tarde à se concrétiser. Cette difficulté à mobiliser les membres de la communauté diminue la capacité d'agir de celle-ci.

Dans des provinces ou des territoires dans lesquels le poids démographique de la minorité est plutôt faible, les responsables du Fonds d'appui devront tenir compte, dans leur planification future, du niveau de capacité de développement des communautés, surtout rurales, et des réalités de celles-ci. Mentionnons, à titre d'exemples, l'immensité du territoire, la vaste dispersion de la population, les difficultés économiques des communautés, le dépeuplement rapide, le déracinement, l'exode des régions rurales et de la province, la fuite des cerveaux, la décomposition de l'infrastructure économique en raison de la chute dramatique des prix des produits agricoles ainsi que l'épuisement des bénévoles.

La capacité d'une communauté et de ses organismes à intervenir efficacement dans le secteur économique dépend en partie du pouvoir d'attraction et d'adhésion de ces derniers. Le pouvoir d'attraction des RDÉE et des CEDEC varie de très élevé à faible. Cette force d'attraction est fonction des conditions et dynamiques particulières à chaque communauté, du leadership en place et de la perception communautaire et publique voulant que l'organisme ait effectivement les moyens et l'intention d'agir sur l'échiquier économique. Elle est également fonction de l'utilité des activités proposées telle que perçue par les membres de la communauté et du degré de leur participation à la détermination de celles-ci. Les RDÉE et les CEDEC font face à un défi de taille : la capacité d'agir de leur communauté dépendra de la mesure dans laquelle ce qu'ils proposent est saisissable et est considéré avantageux pour les membres des communautés minoritaires de langue officielle.

Le renforcement des capacités communautaires, au dire des dirigeants et des employés du Comité anglophone, englobe et encadre les autres secteurs d'activités, en détermine l'orientation générale. Outre les instruments qu'ils ont mis au point, ils privilégient une approche globale à forte orientation sociale et une mobilisation à long terme de la communauté. Ils appuient, par exemple, la création de groupes d'action locale pour cerner les besoins et intervenir.

Tel qu'indiqué dans l'historique du Fonds d'appui, à partir de 1997, des protocoles d'entente fédéraux-provinciaux-communautaires ont été conclus dans plusieurs provinces, dont l'Île-du-Prince-Édouard, l'Alberta et le Manitoba. Grâce à ces ententes, les RDÉE du Manitoba et de l'Î.-P.-É. ont réussi à nouer un rapport particulièrement profitable avec leur gouvernement provincial respectif ainsi qu'avec certaines autres institutions fédérales signataires de celles-ci. Le Fonds d'appui a ajouté des ressources à cette approche tripartite, amplifiant par le fait même la capacité des communautés engagées. Les répondants des organismes mandataires et de RHDCC souhaiteraient que la présence des ressources générées par le Fonds d'appui et que la convergence des ressources ministérielles et communautaires qu'il permet à l'échelle nationale facilitent la conclusion de nouvelles ententes semblables dans d'autres provinces.

6. Conclusions générales

L'évaluation du Fonds d'appui a porté sur les trois grandes questions suivantes :

- la pertinence du Fonds d'appui;
- la conception, la mise en œuvre et l'exécution du Fonds d'appui; et
- l'atteinte des objectifs à court et à moyen termes et les effets structurants sur les communautés minoritaires de langue officielle.

Les données obtenues et les analyses effectuées dans le cadre de l'évaluation ont permis d'en arriver aux conclusions qui suivent :

1. Les entrevues avec des fonctionnaires de ministères fédéraux et des membres des deux comités nationaux et de leurs organismes mandataires et l'étude des documents concernant le Fonds d'appui ont permis de constater que le Fonds d'appui est cohérent avec l'article 41 de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles.*

2. Bien que le Fonds d'appui soit une initiative de PMT en vertu du programme PEMS, l'analyse de la documentation et les entrevues auprès des membres des comités nationaux et des organismes mandataires et des fonctionnaires de RHDCC indiquent qu'il y a une asymétrie entre le mandat et les objectifs du Fonds d'appui et ceux du PEMS, surtout en ce qui concerne le développement économique. Cette asymétrie contribue à la fragilité du Fonds d'appui et à l'incertitude qui existe à son sujet. Cette incertitude est accentuée par l'absence de financement à long terme.

3. L'analyse de la documentation, les dossiers des ententes de contribution et les entrevues avec des intervenants des organismes mandataires et de l'extérieur indiquent que le plan et les orientations stratégiques du Comité francophone cadrent avec le mandat et l'objectif du Fonds d'appui. Il est toutefois moins évident que le plan stratégique du Comité anglophone cadre autant, car ce comité a choisi de se concentrer davantage sur le renforcement des capacités communautaires. Cette différence peut s'expliquer en partie par le fait que le Fonds d'appui visait au départ à répondre aux besoins des communautés minoritaires francophones.

4. L'examen de la gestion du Fonds d'appui a permis de relever plusieurs points à améliorer.
   - Bien que l'on considère en général que le processus d'approbation des ententes de contribution fonctionne bien, on craint que le processus administratif ne devienne lourd.
   - Il semble y avoir un manque de clarté ou de compréhension commune en ce qui concerne les critères et le processus visant à déterminer les montants des ententes de contribution ordinaires et pour des projets d'envergure.
   - Il faut envisager des façons d'améliorer les systèmes de contrôle et de collecte de données.

5. L'analyse de la documentation, les entrevues et les réponses au questionnaire écrit indiquent que le Fonds d'appui a contribué à l'établissement d'une infrastructure nationale qui cadre avec les objectifs à court terme du Fonds d'appui, qui consistent à renforcer et à établir des réseaux de partenariats de façon à soutenir les communautés minoritaires de langue officielle. Un certain nombre de questions a aussi été soulevé.

   - Il y aurait lieu que des ministères et organismes fédéraux membres du Comité francophone et du Comité anglophone accroissent leur participation.
   - Les structures du Comité anglophone et des CEDEC sont encore en évolution. La composition actuelle du Comité anglophone changera aussi avec la participation de six institutions fédérales en vertu du nouveau protocole d'entente du Comité.
   - Certains répondants ont manifesté leur déception à l'égard de la représentativité et/ou du processus de sélection pour certains organismes. Par exemple, certains répondants franco-ontariens ont remis en question la représentativité de la partie communautaire de l'Ontario et le processus qu'utilise le Comité francophone pour sélectionner les membres de cette partie communautaire. Dans le cas du Comité anglophone, un certain nombre de répondants communautaires et des CEDEC s'inquiètent du faible niveau de participation d'organismes à vocation économique et d'entrepreneurs.
   - La connaissance des besoins relatifs au marché du travail à l'échelle locale doit être améliorée.

6. Les dix-huit premières ententes de contribution ont permis de constater un niveau élevé de réalisations permettant la mise en place d'une infrastructure de soutien. Mentionnons, à titre d'exemples de ces réalisations, la création des RDÉE et des CEDEC, la mise en place d'une planification stratégique et certaines réalisations à court terme dans le domaine du tourisme et un soutien pour le développement des entreprises.
7. On commence à constater que le Fonds d'appui a des effets de levier motivant du financement et des activités complémentaires en vue de mettre en œuvre des plans stratégiques.
8. L'analyse de la documentation et les entrevues révèlent que le Fonds d'appui est doté de certains mécanismes visant à minimiser le chevauchement avec d'autres initiatives fédérales.
9. Les plans stratégiques élaborés par les organismes mandataires et les activités connexes permettent de constater que le Fonds d'appui aide à mobiliser les communautés. Tout indique aussi un degré de satisfaction positive à l'égard des activités des RDÉE et des CEDEC de la part des membres des RDÉE, des partenaires des RDÉE et de la communauté anglophone. De même, des répondants au questionnaire écrit ont indiqué que, selon eux, le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser de grands progrès en matière de développement économique et d'employabilité, et que ces progrès ne seraient autrement pas possibles.

Bibliographie

ACA CONSULTANTS INC. ET X.O. CONSULTANTS. *Rapport d'évaluation du RDÉE de l'Île-du-Prince-Édouard*, Wellington, mars 2002.

ADAM, DYANE, Commissaire aux langues officielles. *Rapport annuel 2000-2001 – Le tissu social canadien*, Ottawa, Commissariat aux langues officielles, septembre 2001.

ASSOCIATION DE LA PRESSE FRANCOPHONE. *Évasion : perspectives francophones*, Ottawa, APF, mai 2002.

CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport annuel sur les langues officielles 2000-2001*, Ottawa, SCT, décembre 2001.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Bulletin*, Volume 4, No. 3, Ottawa, septembre 2001.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Bulletin*, Volume 4, No. 4, Ottawa, septembre 2001.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Bulletin*, Volume 5, No. 1, Ottawa, septembre 2001.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Plan d'action – Mise en œuvre des priorités à court terme*, Ottawa, Comité francophone, septembre 1997.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Plan sectoriel – L'intégration de la jeunesse dans le développement économique*, Ottawa, Comité francophone, 24 octobre 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Plan sectoriel – L'économie du savoir*, Ottawa, Comité francophone, novembre 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Protocole d'entente sur le Carrefour des affaires électroniques avec les RDÉE*, Ottawa, Comité francophone, 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Rapport annuel 1999-2000*, Ottawa, Comité francophone, avril 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Rapport annuel 2000-2001*, Ottawa, Comité francophone, avril 2001.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. *Rapport annuel 2001-2002 - Maintenir le cap en toute confiance*, Ottawa, Comité francophone, avril 2002.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. TABLE SECTORIELLE EN TOURISME. *Plan stratégique en tourisme*, Ottawa, Comité francophone, juin 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. TABLE SECTORIELLE SUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL. *Plan stratégique triennal sur le développement rural*, Ottawa, Comité francophone, 2 juin 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. *Rapport annuel 2000-2001 – Le partenariat et le pouvoir de la communauté*, Montréal, Comité anglophone, avril 2001.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. *Perspectives de développement économique communautaire - Rapport d'évaluation des besoins dans les diverses communautés de la minorité de langue anglaise du Québec*, Montréal, Comité anglophone, mai 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. TABLE COMMUNAUTAIRE. *Mandat des Comités d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC).* Montréal, Comité anglophone.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. TABLE COMMUNAUTAIRE. *Mandat et Plan d'action du Groupe de travail permanent des communications du Comité anglophone*, Montréal, Comité anglophone, 2002.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. TABLE COMMUNAUTAIRE. *Outil de renforcement des capacités communautaires pour les communautés anglophones du Québec*, Montréal, Comité anglophone. Document non daté.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. TABLE COMMUNAUTAIRE. *Plan d'action 2000-2001. A Strategic Planning Process and Strategic Plan for the Community Economic Development of The English Linguistic Minority*, Montréal, Comité anglophone, 21 février 2000.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. TABLE COMMUNAUTAIRE. *Plan d'action 2001-2002. Expanding Organizational Capacity - "Looking back; moving forward"*, Montréal, Comité anglophone, février 2001.

COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA COMMUNAUTÉ MINORITAIRE ANGLOPHONE. TABLE COMMUNAUTAIRE. *Plan d'action 2002-2003. Broadening Community Engagement - "Reflection provides renewed direction"*, Montréal, Comité anglophone, janvier 2002.

CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE. *Rapport annuel 2000-2001*, Halifax, CDÉNÉ, mai 2001.

CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES MUNICIPALITÉS BILINGUES DU MANITOBA. *Rapport d'activités 2000-2001*, Winnipeg, CDEM, mai 2001.

CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES MUNICIPALITÉS BILINGUES DU MANITOBA, *Entreprises Manitoba - Bulletin d'information*, Vol. 5, No. 1, Winnipeg, CDEM, été 2001.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Contrat régissant les ententes de contribution avec les PMT. Prestations d'emploi / Mesures de soutien (PEMS)*, Ottawa, RHDCC.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Mandat du Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle géré par le Secrétariat, Communautés minoritaires de langue officielle du ministère du Développement des ressources humaines Canada*, Ottawa, RHDCC, 1999.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Plan d'action 2000-2003. Mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles*, Ottawa, RHDCC, 2000.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Protocole d'entente entre le Gouvernement du Canada et la Corporation du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*, Ottawa, RHDCC, 20 mars 1998.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Protocole d'entente entre le Gouvernement du Canada et le Quebec Community Groups Network*, Ottawa, RHDCC, 29 mai 1998.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Protocole d'entente entre le Gouvernement du Canada et la Table communautaire du Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone et le Quebec Community Groups Network*, Ottawa, RHDCC, 28 mai 2002.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. SECRÉTARIAT, COMMUNAUTÉS MINORITAIRES DE LANGUE OFFICIELLE. *Dossiers de dix-huit ententes de contribution pour la période 1999-2001.*

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. SOUS-MINISTRE ADJOINT, DIRECTION GÉNÉRALE DES PROGRAMMES D'EMPLOI. *Période de transition pour rendre les activités conformes aux utilisations appropriées des Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS)*, RHDCC, Ottawa, 29 mars, 2001.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL. *Note de Service : Prestation par tierces parties - PEMS*, Ottawa, RHDCC, 27 juin 2000.

FORMATEL, SERVICE DE CONSULTATION. *Plan directeur de l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne*, Ottawa, Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne (CARHFC), 16 juin 1995.

HURTEAU, MARTHE. *Évaluation tierce partie des activités et résultats en vertu du Protocole d'entente entre RHDCC et la Table communautaire du Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone*, Montréal, avril 2000.

MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN. DIRECTION DE LA CONCERTATION MINISTÉRIELLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES EXAMENS MINISTÉRIELS et CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA. *Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle – Un cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats*, Ottawa, PCH, mars 2001.

MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN. *Rapport annuel 1999-2000 de Patrimoine canadien sur les Langues officielles*, Ottawa, PCH, avril 2000.

MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN. *Rapport annuel 2000-2001 de Patrimoine canadien sur les Langues officielles*, Ottawa, PCH, avril 2001.

MORIN, PAUL. *Portail Gazel.ca – Rapport du contenu*, Ottawa, Comité francophone, avril 2000.

RICHTER, GROUPE CONSEIL. *Évaluation indépendante pour l'année 2000-2001 de la Table communautaire du Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone*, Montréal, 30 mars 2001.

RONALD BISSON ET ASSOCIÉS. *Rapport final des résultats pour l'année financière 1999-2000 du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*, Ottawa, 20 avril 2000.

RONALD BISSON ET ASSOCIÉS ET PRAXIS CONSEILLERS EN GESTION. *Rapport d'évaluation pour l'année financière 2000-2001 du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*, Ottawa, 23 octobre 2001

Annexe A

Tableau comparatif des résultats cumulatifs des réponses au questionnaire écrit

Note : Lors de l'administration du questionnaire, les répondants ont été invités à assigner une valeur entre a et d à chacune des questions, où a = 1 et d = 4. Puisque la valeur médiane se chiffre à 2,5, un classement de moins de 2,5 est négatif et un classement de plus de 2,5 est positif, tandis qu'un classement de plus de 3,25 constitue une cote très élevée. Les chiffres inscrits dans la colonne de gauche indiquent le numéro de l'indicateur de rendement auquel correspond la question. Les chiffres inscrits à la colonne « Sans objet » signifient le nombre de répondants ayant indiqué qu'ils ne possédaient pas les informations nécessaires pour répondre convenablement à la question correspondante.

Tableau comparatif des résultats cumulatifs des réponses au questionnaire écrit						
Indicateurs de rendement	**Questions**	**Moyenne**	**Réponses : Membres des RDÉE**	**Réponses : Partenaires des RDÉE**	**Réponses : Communauté anglophone**	**Sans objet (nombre)**
10	Question 1. Je connais les objectifs du Fonds d'appui, sa structure organisationnelle et les critères d'admissibilité des demandes de financement.	3,24	3,23	3,11	3,67	3
13	Question 2. Le Fonds d'appui a eu ou permet d'espérer des effets positifs sur le développement économique et de l'employabilité dans ma région, province ou territoire.	3,55	3,48	3,56	3,82	4
4	Question 3. Les quatre secteurs prioritaires retenus par le Comité francophone ou le Comité anglophone constituent des véhicules de développement efficaces pour les communautés.	3,49	3,45	3,55	3,45	5

Tableau comparatif des résultats cumulatifs des réponses au questionnaire écrit						
Indicateurs de rendement	**Questions**	**Moyenne**	**Réponses : Membres des RDÉE**	**Réponses : Partenaires des RDÉE**	**Réponses : Communauté anglophone**	**Sans objet (nombre)**
8	Question 4. Les communautés et les acteurs pertinents du développement économique de ma région, province ou territoire sont consultés lors de la sélection des gens qui siègent au RDÉE ou au CEDEC.	3,03	3,34	2,81	2,40	19
5	Question 5. Les critères d'admissibilité des demandes de financement en vertu du Fonds d'appui sont appropriés et contribueront au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois.	3,40	3,41	3,37	3,40	15
11	Question 6. Le Fonds d'appui a eu pour effet de susciter de la part des institutions fédérales l'adaptation de leurs politiques, programmes et services aux impératifs du développement économique et de l'employabilité au sein des communautés minoritaires de langue officielle.	2,91	3,08	2,79	2,67	13
6	Question 7. Le RDÉE ou le CEDEC de ma région possède les expertises, les ressources et les habilités nécessaires pour appuyer la capacité de croissance économique de la communauté, et d'ainsi réaliser son mandat en vertu de l'entente de contribution financée par le Fonds d'appui.	3,12	3,11	3,18	3,00	4
4	Question 8. Le RDÉE ou le CEDEC saisit bien les besoins de ma région en matière de développement économique et d'employabilité.	3,21	3,16	3,36	3,00	4

Tableau comparatif des résultats cumulatifs des réponses au questionnaire écrit						
Indicateurs de rendement	**Questions**	**Moyenne**	**Réponses : Membres des RDÉE**	**Réponses : Partenaires des RDÉE**	**Réponses : Communauté anglophone**	**Sans objet (nombre)**
8	Question 9. Le RDÉE ou le CEDEC a réussi à rallier et concerter les principaux acteurs de ma province, région ou territoire autour d'une vision commune de ce que devrait être un plan de développement économique et d'employabilité.	2,91	3,00	2,90	2,60	11
13	Question 10. Le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser des progrès en développement économique et de l'employabilité qui n'auraient pas eu lieu autrement.	3,42	3,37	3,58	3,45	5
13	Question 11. Le Fonds d'appui a contribué à renforcer les capacités des RDÉE en appui au développement économique et à l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle dans ma région, province ou territoire.	3,35	3,23	3,47	3,50	7
1	Question 12. Le Fonds d'appui a permis de parachever et/ou de renforcer les réseaux institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle.	3,19	3,16	3,25	3,11	9
10	Question 13. Je suis satisfait des activités menées par le RDÉE ou le CEDEC et des services qu'il rend dans le cadre du Fonds d'appui.	3,07	3,14	3,03	2,91	6

Annexe B

Tableau des résultats des réponses des membres communautaires des RDÉE au questionnaire écrit

Note : Les chiffres dans les colonnes A, B, C, et D représentent le nombre de répondants qui ont indiqué leurs choix relativement à chacune des questions. Le nombre de répondants qui ont opté pour un choix donné est multiplié par le facteur de pondération correspondant inscrit à la rangée du haut (A=1 signifie que le nombre de répondants ayant signifié ce choix fut multiplié par 1, ainsi de suite). Le résultat de ces calculs pour chaque question est inscrit à la colonne « moyenne ». Les chiffres inscrits à la colonne E signifient le nombre de répondants ayant indiqué qu'ils ne possédaient pas les informations nécessaires pour répondre convenablement à la question correspondante.

Tableau des résultats des réponses des membres communautaires des RDÉE au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 1. Je connais les objectifs du Fonds d'appui, sa structure organisationnelle et les critères d'admissibilité des demandes de financement.	4	2	17	20	3,23	2
Question 2. Le Fonds d'appui a eu ou permet d'espérer des effets positifs sur le développement économique et de l'employabilité dans ma région, province ou territoire.	0	6	11	27	3,48	1
Question 3. Les quatre secteurs prioritaires retenus par le Comité francophone ou le Comité anglophone constituent des véhicules de développement efficaces pour les communautés.	3	3	9	29	3,45	1

Tableau des résultats des réponses des membres communautaires des RDÉE au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 4. Les communautés et les acteurs pertinents du développement économique de ma région, province ou territoire sont consultés lors de la sélection des gens qui siègent au RDÉE ou au CEDEC.	2	5	9	22	3,34	7
Question 5. Les critères d'admissibilité des demandes de financement en vertu du Fonds d'appui sont appropriés et contribueront au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois.	2	2	14	23	3,41	4
Question 6. Le Fonds d'appui a eu pour effet de susciter de la part des institutions fédérales l'adaptation de leurs politiques, programmes et services aux impératifs du développement économique et de l'employabilité au sein des communautés minoritaires de langue officielle.	3	6	15	15	3,08	6
Question 7. Le RDÉE ou le CEDEC de ma région possède les expertises, les ressources et les habilités nécessaires pour appuyer la capacité de croissance économique de la communauté et d'ainsi réaliser son mandat en vertu de l'entente de contribution provenant du Fonds d'appui.	4	5	17	18	3,11	1
Question 8. Le RDÉE ou le CEDEC saisit bien les besoins de ma région en matière de développement économique et d'employabilité.	3	7	15	20	3,16	0

Tableau des résultats des réponses des membres communautaires des RDÉE au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 9. Le RDÉE ou le CEDEC a réussi à rallier et concerter les principaux acteurs de ma province, région ou territoire autour d'une vision commune de ce que devrait être un plan de développement économique et d'employabilité.	7	6	9	20	3,00	3
Question 10. Le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser des progrès en développement économique et de l'employabilité qui n'auraient pas eu lieu autrement.	3	3	12	25	3,37	2
Question 11. Le Fonds d'appui a contribué à renforcer les capacités des RDÉE en appui au développement économique et à l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle dans ma région, province ou territoire.	4	5	12	23	3,23	1
Question 12. Le Fonds d'appui a permis de parachever et/ou de renforcer les réseaux institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle.	4	5	14	20	3,16	2
Question 13. Je suis satisfait des activités menées par le RDÉE ou le CEDEC et des services qu'il rend dans le cadre du Fonds d'appui.	5	7	9	23	3,14	1

Annexe C

Tableau des résultats des réponses des partenaires des RDÉE au questionnaire écrit

Note : Les chiffres dans les colonnes A, B, C, et D représentent le nombre de répondants qui ont indiqué leurs choix relativement à chacune des questions. Le nombre de répondants qui ont opté pour un choix donné est multiplié par le facteur de pondération correspondant inscrit à la rangée du haut (A=1 signifie que le nombre de répondants ayant signifié ce choix fut multiplié par 1, ainsi de suite). Le résultat de ces calculs pour chaque question est inscrit à la colonne « moyenne ». Les chiffres inscrits à la colonne E signifient le nombre de répondants ayant indiqué qu'ils ne possédaient pas les informations nécessaires pour répondre convenablement à la question correspondante.

Tableau des résultats des réponses des partenaires des RDÉE au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 1. Je connais les objectifs du Fonds d'appui, sa structure organisationnelle et les critères d'admissibilité des demandes de financement.	2	2	21	10	3,11	1
Question 2. Le Fonds d'appui a eu ou permet d'espérer des effets positifs sur le développement économique et de l'employabilité dans ma région, province ou territoire.	2	0	9	23	3,56	2
Question 3. Les quatre secteurs prioritaires retenus par le Comité francophone ou le Comité anglophone constituent des véhicules de développement efficaces pour les communautés.	1	2	8	22	3,55	3
Question 4. Les communautés et les acteurs pertinents du développement économique de ma région, province ou territoire sont consultés lors de la sélection des gens qui siègent au RDÉE ou au CEDEC.	3	7	8	8	2,81	10

Tableau des résultats des réponses des partenaires des RDÉE au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 5. Les critères d'admissibilité des demandes de financement en vertu du Fonds d'appui sont appropriés et contribueront au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois.	2	0	11	14	3,37	9
Question 6. Le Fonds d'appui a eu pour effet de susciter de la part des institutions fédérales l'adaptation de leurs politiques, programmes et services aux impératifs du développement économique et de l'employabilité au sein des communautés minoritaires de langue officielle.	3	5	16	5	2,79	7
Question 7. Le RDÉE ou le CEDEC de ma région possède les expertises, les ressources et les habilités nécessaires pour appuyer la capacité de croissance économique de la communauté, et d'ainsi réaliser son mandat en vertu de l'entente de contribution provenant du Fonds d'appui.	3	4	10	16	3,18	3
Question 8. Le RDÉE ou le CEDEC saisit bien les besoins de ma région en matière de développement économique et d'employabilité.	1	3	12	17	3,36	3
Question 9. Le RDÉE ou le CEDEC a réussi à rallier et concerter les principaux acteurs de ma province, région ou territoire autour d'une vision commune de ce que devrait être un plan de développement économique et d'employabilité.	3	5	14	8	2,90	6
Question 10. Le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser des progrès en développement économique et de l'employabilité qui n'auraient pas eu lieu autrement.	1	1	13	19	3,58	2

Tableau des résultats des réponses des partenaires des RDÉE au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 11. Le Fonds d'appui a contribué à renforcer les capacités des RDÉE en appui au développement économique et à l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle dans ma région, province ou territoire.	2	1	9	20	3,47	4
Question 12. Le Fonds d'appui a permis de parachever et/ou de renforcer les réseaux institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle.	2	3	12	15	3,25	4
Question 13. Je suis satisfait des activités menées par le RDÉE ou le CEDEC et des services qu'il rend dans le cadre du Fonds d'appui.	4	3	13	12	3,03	4

Annexe D

Tableau des résultats des réponses des CEDEC, des REDO et des associations communautaires de la communauté anglophone minoritaire au questionnaire écrit

Note : Les chiffres dans les colonnes A, B, C, et D représentent le nombre de répondants qui ont indiqué leurs choix relativement à chacune des questions. Le nombre de répondants qui ont opté pour un choix donné est multiplié par le facteur de pondération correspondant inscrit à la rangée du haut (A=1 signifie que le nombre de répondants ayant signifié ce choix fut multiplié par 1, ainsi de suite). Le résultat de ces calculs pour chaque question est inscrit à la colonne « moyenne ». Les chiffres inscrits à la colonne E signifient le nombre de répondants ayant indiqué qu'ils ne possédaient pas les informations nécessaires pour répondre convenablement à la question correspondante.

Tableau des résultats des réponses des CEDEC, des REDO et des associations communautaires de la communauté anglophone minoritaire au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 1. Je connais les objectifs du Fonds d'appui, sa structure organisationnelle et les critères d'admissibilité des demandes de financement.	0	1	2	9	3,67	0
Question 2. Le Fonds d'appui a eu ou permet d'espérer des effets positifs sur le développement économique et de l'employabilité dans ma région, province ou territoire.	0	0	2	9	3,82	1
Question 3. Les quatre secteurs prioritaires retenus par le Comité francophone ou le Comité anglophone constituent des véhicules de développement efficaces pour les communautés	0	1	4	6	3,45	1

Tableau des résultats des réponses des CEDEC, des REDO et des associations communautaires de la communauté anglophone minoritaire au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 4. Les communautés et les acteurs pertinents du développement économique de ma région, province ou territoire sont consultés lors de la sélection des gens qui siègent au RDÉE ou au CEDEC.	3	1	5	1	2,40	2
Question 5. Les critères d'admissibilité des demandes de financement en vertu du Fonds d'appui sont appropriés et contribueront au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois.	0	0	6	4	3,40	2
Question 6. Le Fonds d'appui a eu pour effet de susciter de la part des institutions fédérales l'adaptation de leurs politiques, programmes et services aux impératifs du développement économique et de l'employabilité au sein des communautés minoritaires de langue officielle.	1	3	7	1	2,67	0
Question 7. Le RDÉE ou le CEDEC de ma région possède les expertises, les ressources et les habilités nécessaires pour appuyer la capacité de croissance économique de la communauté, donc de réaliser son mandat en vertu de l'entente de contribution provenant du Fonds d'appui.	1	0	9	2	3,00	0
Question 8. Le RDÉE ou le CEDEC saisit bien les besoins de ma région en matière de développement économique et d'employabilité.	1	2	4	4	3,00	1
Question 9. Le RDÉE ou le CEDEC a réussi à rallier et concerter les principaux acteurs de ma province, région ou territoire autour d'une vision commune de ce que devrait être un plan de développement économique et d'employabilité.	3	0	5	2	2,60	2

Tableau des résultats des réponses des CEDEC, des REDO et des associations communautaires de la communauté anglophone minoritaire au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 10. Le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser des progrès en développement économique et de l'employabilité qui n'auraient pas eu lieu autrement.	0	2	2	7	3,45	1
Question 11. Le Fonds d'appui a contribué à renforcer les capacités des RDÉE en appui au développement économique et à l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle dans ma région, province ou territoire.	1	0	2	7	3,50	2
Question 12. Le Fonds d'appui a permis de parachever et/ou de renforcer les réseaux institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle.	0	2	4	3	3,11	3
Question 13. Je suis satisfait des activités menées par le RDÉE ou le CEDEC et des services qu'il rend dans le cadre du Fonds d'appui.	2	0	6	3	2,91	1

Annexe E

Tableau des résultats des réponses de l'ensemble des répondants au questionnaire écrit

Note : Les chiffres dans les colonnes A, B, C, et D représentent le nombre de répondants qui ont indiqué leurs choix relativement à chacune des questions. Le nombre de répondants qui ont opté pour un choix donné est multiplié par le facteur de pondération correspondant inscrit à la rangée du haut (A=1 signifie que le nombre de répondants ayant signifié ce choix fut multiplié par 1, ainsi de suite). Le résultat de ces calculs pour chaque question est inscrit à la colonne « moyenne ». Les chiffres inscrits à la colonne E signifient le nombre de répondants ayant indiqué qu'ils ne possédaient pas les informations nécessaires pour répondre convenablement à la question correspondante.

Tableau des résultats des réponses de l'ensemble des répondants au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 1. Je connais les objectifs du Fonds d'appui, sa structure organisationnelle et les critères d'admissibilité des demandes de financement.	6	5	40	39	3,24	3
Question 2. Le Fonds d'appui a eu ou permet d'espérer des effets positifs sur le développement économique et de l'employabilité dans ma région, province ou territoire.	2	6	22	59	3,55	4
Question 3. Les quatre secteurs prioritaires retenus par le Comité francophone ou le Comité anglophone constituent des véhicules de développement efficaces pour les communautés.	4	6	21	57	3,49	5
Question 4. Les communautés et les acteurs pertinents du développement économique de ma région, province ou territoire sont consultés lors de la sélection des gens qui siègent au RDÉE ou au CEDEC.	8	13	22	31	3,03	19

Tableau des résultats des réponses de l'ensemble des répondants au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 5. Les critères d'admissibilité des demandes de financement en vertu du Fonds d'appui sont appropriés et contribueront au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois.	4	2	31	41	3,40	15
Question 6. Le Fonds d'appui a eu pour effet de susciter de la part des institutions fédérales l'adaptation de leurs politiques, programmes et services aux impératifs du développement économique et de l'employabilité au sein des communautés minoritaires de langue officielle.	7	14	38	21	2,91	13
Question 7. Le RDÉE ou le CEDEC de ma région possède les expertises, les ressources et les habilités nécessaires pour appuyer la capacité de croissance économique de la communauté, donc de réaliser son mandat en vertu de l'entente de contribution provenant du Fonds d'appui.	8	9	36	36	3,12	4
Question 8. Le RDÉE ou le CEDEC saisit bien les besoins de ma région en matière de développement économique et d'employabilité.	5	12	31	41	3,21	4
Question 9. Le RDÉE ou le CEDEC a réussi à rallier et concerter les principaux acteurs de ma province, région ou territoire autour d'une vision commune de ce que devrait être un plan de développement économique et d'employabilité.	13	11	28	30	2,91	11
Question 10. Le Fonds d'appui a permis ou permettra de réaliser des progrès en développement économique et de l'employabilité qui n'auraient pas eu lieu autrement.	4	6	27	51	3,42	5

Tableau des résultats des réponses de l'ensemble des répondants au questionnaire écrit						
	A=1	B=2	C=3	D=4		E
QUESTIONS	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Moyenne	Sans objet
Question 11. Le Fonds d'appui a contribué à renforcer les capacités des RDÉE en appui au développement économique et à l'employabilité des communautés minoritaires de langue officielle dans ma région, province ou territoire.	7	6	23	50	3,35	7
Question 12. Le Fonds d'appui a permis de parachever et/ou de renforcer les réseaux institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle.	6	10	30	38	3,19	9
Question 13. Je suis satisfait des activités menées par le RDÉE ou le CEDEC et des services qu'il rend dans le cadre du Fonds d'appui.	11	10	28	38	3,07	6

Annexe F

Description du mandat Fonds d'appui pour les deux comités nationaux du développement des ressources humaines de RHDCC

Description

Objectifs :

Grâce aux Partenariats du marché du travail (PMT), Développement des ressources humaines Canada (RHDCC) travaillera en étroite collaboration avec le Comité francophone et le Comité anglophone pour habiliter ces derniers à mettre en œuvre leur planification stratégique afin de favoriser le développement économique, l'employabilité et le renforcement des capacités des communautés linguistiques minoritaires du Canada. Ce nouveau financement se veut complémentaire aux fonds de programmes déjà existants à RHDCC, ainsi que dans les autres ministères fédéraux.

Les propositions financées devront :

- répondre aux besoins économiques des communautés minoritaires de langue officielle francophone et anglophone dans les quatre secteurs prioritaires identifiés, à savoir; pour le Comité francophone l'économie du savoir, le développement rural, le tourisme et l'intégration de la jeunesse dans le développement économique; et pour le Comité anglophone, les communications, le renforcement des capacités communautaires, la jeunesse et la création d'emplois ainsi que la diversification économique;
- avoir un impact économique visible dans la communauté en ce qui a trait à la création d'emplois et à la diversification de l'économie;
- viser à atteindre des objectifs quantifiables et des résultats mesurables, et à assurer un transfert des connaissances et des habiletés dans les secteurs où ils connaissent du succès;
- tenir compte des missions (communautaire et gouvernementale) du Comité francophone et de la mission du Comité anglophone et s'appuyer sur des partenariats durables dans le secteur privé ou public;
- démontrer par quels moyens les communautés ont été consultées;
- démontrer la capacité d'exécution des activités; et
- indiquer clairement les objectifs, les activités, les partenariats, les consultations communautaires, les résultats attendus, la durée du projet et le budget des coûts anticipés ainsi que la prévision de comptant.

Promoteurs admissibles :

- Parties communautaires - Comité francophone et Comité anglophone;
- Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE), ou leur organisme mandataire.

Aide financière :

Une aide financière est accordée dans le cadre d'ententes de contribution pour couvrir les frais généraux. Elle peut viser :

- les salaires et les coûts liés à l'emploi des membres du personnel;
- les honoraires professionnels;
- le coût de travaux de recherche ou d'études techniques;
- les frais de déplacement, de location d'équipement ou de locaux et les coûts reliés à la mise en oeuvre de la planification stratégique.

Annexe G
Historique et évolution du Fonds d'appui

Pour bien saisir le mandat et la mise en œuvre du Fonds d'appui, il est important de se rappeler son histoire. Nous dressons l'historique des antécédents et de l'évolution du Fonds d'appui.

Historique et évolution du Fonds d'appui	
Date	**Événement**
avril 1993	Le Sommet économique national organisé par Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA) et le Conseil canadien de la coopération recommandait la création d'un Comité national susceptible d'analyser la problématique de la formation professionnelle au sein des communautés francophones et acadiennes.
novembre 1993	Création, sous l'égide de la Fédération des communautés francophones et acadienne et du Conseil canadien de la coopération, du *Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne (CARHFC)*, organisme précurseur du Comité francophone; soutien financier de RHDCC par le biais de partenariats sectoriels.
16 juin 1995	Publication par le CARHFC du *Plan directeur de l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne*.
printemps 1996	Adoption de la *Loi sur l'assurance-emploi* du Canada, L.C. 1996 prévoyant la dévolution de la formation professionnelle aux provinces par voie d'ententes sur le développement du marché du travail (plusieurs de ces ententes ont été signées entre la fin 1996 et 1998), ce qui a mené au retrait de RHDCC de la formation et contribué au changement de cap qu'a effectué le Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (Comité francophone) vers le développement économique et l'employabilité. Le plan directeur de 1995 plaidait déjà en faveur du développement économique. À l'époque, des discussions questionnaient déjà la pertinence de développer les ressources humaines sans qu'existe un environnement propice au développement économique.
1996	Tenue du premier Forum économique national en Beauce réunissant des gens d'affaires, des chefs de file des communautés francophones, des représentants d'institutions fédérales et des intervenants économiques québécois pour cerner la problématique du développement économique des communautés francophones et acadiennes, examiner divers modèles de développement et identifier les principales voies de solution.
13 décembre 1996	Signature du premier Protocole d'entente entre RHDCC et FCFA pour créer le Comité francophone.
25 et 26 février 1997	Première réunion du Comité francophone.
août 1997	Début des négociations sur un protocole d'entente liant le Comité francophone, RHDCC et sept institutions fédérales.

Historique et évolution du Fonds d'appui	
Date	**Événement**
1997 à présent	À partir de 1997, des protocoles d'entente fédéral/provincial/communauté sont conclus dans diverses provinces; dans certains cas, il s'agit d'ententes générales sur le développement. L'Île-du-Prince-Édouard juin 1997 Alberta mars 1999 Manitoba mars 1999 À l'avenir, il pourrait s'agir d'ententes sectorielles, telles sur le tourisme, etc.
février 1998	Tenue du deuxième Forum économique national à Winnipeg réunissant des gens d'affaires et des chefs de file des communautés francophone et acadienne pour davantage préciser la problématique du développement économique des communautés francophones et acadiennes et mener des consultations pour identifier les principales voies d'action, y compris les secteurs d'intervention prioritaires et la création ou le renforcement d'organismes de développement économique et d'employabilité provinciaux.
20 mars 1998	Signature du deuxième Protocole d'entente du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne; ce protocole lie la partie communautaire du Comité francophone et neuf institutions fédérales (sept institutions en première instance et deux autres institutions par la suite).
printemps 1998	Refonte par Diversification économique de l'Ouest de son programme d'appui au développement économique des communautés francophones, dont la création et/ou le financement de base d'une organisation francophone à vocation économique dans chaque province, qui ont ajouté plus tard à leurs activités la fonction de RDÉE.
29 mai 1998	Création du Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone (Comité anglophone), création des tables gouvernementale et communautaire et signature du premier Protocole d'entente.
automne 1998	Lancement des premiers RDÉE par leurs organismes mandataires respectifs.
novembre 1998-novembre 1999	Consultations, articulation et validation du plan stratégique du Comité francophone, concertation des principaux intervenants communautaires à l'échelle du pays et des principaux intervenants gouvernementaux; le plan stratégique sert de pierre angulaire et d'argumentaire à la création du Fonds d'appui.
juin 1999	Tenue du troisième Forum économique national à Bathurst réunissant des gens d'affaires et des chefs de file des communautés francophone et acadienne pour valider l'orientation stratégique du Comité francophone et pour renforcer le réseautage et les liens parmi les intervenants économiques, les gens d'affaires et les Fonds d'appuis.
12 juin 1999	Annonce de la création du Fonds d'appui par le ministre de RHDCC, l'honorable Pierre Pettigrew, au Forum économique national du Comité francophone.
3 novembre 1999	Création des quatre tables sectorielles paritaires ponctuelles (communautés/ministères) chargées d'encadrer le processus d'élaboration des plans stratégiques des quatre secteurs prioritaires du Comité francophone.

Historique et évolution du Fonds d'appui	
Date	**Événement**
novembre 1999 à novembre 2000	Consultation et articulation des plans stratégiques des quatre secteurs prioritaires du Comité francophone. Dépôt et adoption des plans stratégiques des quatre secteurs à la réunion du Comité francophone d'octobre 2000.
automne 1999	Début de l'organisation des CEDEC dans la communauté anglophone du Québec.
automne 1999	Le Comité anglophone approuve le document intitulé « *Perspectives de développement économique communautaire - Rapport d'évaluation des besoins dans les diverses communautés de la minorité de langue anglaise du Québec.* » Le document renferme la vision des communautés minoritaires de langue anglaise au Québec.
février 2000	Le Comité anglophone approuve son plan stratégique.
avril 2000	Dépôt de la première évaluation du Comité national du développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone (Comité anglophone).
mai 2000	Le Comité anglophone adopte sa vision et son mandat.
mai 2000	Publication officielle du document intitulé « *Perspectives de développement économique communautaire - Rapport d'évaluation des besoins dans les diverses communautés de la minorité de langue anglaise du Québec.* » Le document est basé sur les constats de l'étude menée en 1999.
16 mai 2000	Comparution du Comité francophone et de RHDCC devant le Comité mixte permanent des langues officielles
mai 2000	Mise sur pied du premier groupe de travail paritaire (capacité communautaire) au Québec
juin 2000	Dépôt de la première évaluation du Comité francophone par une tierce partie.
mars 2001	Tenue du premier Gala des « Lauriers de la PME » du Comité francophone mettant en évidence les finalistes et les lauréats des entreprises francophones oeuvrant dans l'un des quatre secteurs clés du Comité francophone.
mai 2001	Dépôt de la 2e évaluation du Comité anglophone par une tierce partie.
octobre 2001	Dépôt de la 2e évaluation du Comité francophone par une tierce partie.
septembre 2001	Mise sur pied par le Comité francophone de la stratégie de concertation sectorielle comprenant des réunions deux fois l'an des agents des RDÉE responsables de chacun des quatre secteurs prioritaires, stratégie qui est soutenue par l'Équipe Gazel.
septembre 2001	Mise sur pied des trois autres groupes de travail axés sur les priorités stratégiques du Comité anglophone (jeunesse, communications et diversification économique/création d'emploi).
novembre 2001	Lancement et mise en œuvre des quatre plans d'action sectoriels du Comité francophone
décembre 2001	Lancement par Agriculture et Agroalimentaire Canada, appuyé par le programme Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle de Patrimoine canadien, de *l'Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire des régions rurales agricoles*, qui vise l'élaboration d'une vision et d'un plan de développement économique communautaire par et pour les Communautés minoritaires de langue officielle rurales.

Historique et évolution du Fonds d'appui	
Date	**Événement**
19 mars 2002	Annonce de la prolongation de deux ans du Fonds d'appui par la ministre de RHDCC, l'Honorable Jane Stewart.
20 mars 2002	Dépôt du quatrième rapport annuel du Comité francophone.
28 mai 2002	Signature du deuxième protocole d'entente fixant le mandat du Comité anglophone et liant les efforts de celui-ci à ceux de six institutions fédérales.

Annexe H

Protocole 3 - Protocole d'entrevue s'adressant aux dirigeants des RDÉE

1. Quelle est votre appréciation générale de la structure et du fonctionnement du Fonds d'appui jusqu'au 31 janvier 2002 ? Quelles sont ses principales forces ? Ses principales faiblesses ? Selon vous, quels sont ses objectifs ?

2. Décrivez la structure organisationnelle de votre organisme mandataire, et particulièrement la structure encadrant le RDÉE.

3. Avez-vous consulté la communauté pour déterminer les besoins des communautés de votre province, territoire ou région, surtout en ce qui a trait aux quatre secteurs stratégiques prioritaires du comité national ? Le Fonds d'appui permet-il au RDÉE de mieux répondre aux besoins des communautés francophones de votre province ou territoire en matière de développement économique et de développement de l'employabilité ?

4. Le Fonds d'appui a-t-il permis de mieux cerner les compétences, les connaissances et les habiletés de la main-d'œuvre dans la région ? Si oui, quelle utilisation faites-vous de cette information ? Pourriez-vous me donner quelques histoires à succès ? Quels sujets de recherche additionnelle permettraient aux communautés de mieux s'orienter et de mieux cibler leurs actions pour accélérer le développement économique et l'employabilité ?

5. Le Fonds d'appui a-t-il servi à mousser des nouveaux partenariats significatifs ? Si oui, lesquels ? Sinon, pourquoi ? Quelle est l'ampleur de l'effet de levier de ces partenariats, au niveau financier et au niveau de la mobilisation et de la concertation des forces vives des contributeurs actuels et potentiels au développement économique et de l'employabilité ? Le niveau de nouveaux partenariats et leur typologie sont-ils appropriés et suffisants pour réaliser les objectifs de la Partie VII en matière de développement économique et d'employabilité ?

6. Le Fonds d'appui a-t-il permis de réaliser des progrès qui n'auraient pas eu lieu en son absence ? Si oui, comment et lesquels ? Sinon, pourquoi pas ? Seriez-vous en mesure de réaliser vos engagements et de mener vos activités sans le Fonds d'appui ? Existe-il des besoins qui ne peuvent être comblés dans le cadre du Fonds d'appui ou de tout autre programme ?

7. Les activités du Fonds d'appui *(livraison et gestion des ententes de contribution, réseautage, promotion et communication, recherches)* permettent-elles de réaliser les objectifs qui lui sont assignés ? Ces activités sont-elles suffisamment bien réalisées ? Le cas échéant, quelles améliorations seraient souhaitables ?

8. Selon vous, les RDÉE sont-ils suffisamment outillés, expérimentés et nantis pour exécuter leurs fonctions en vertu des ententes de contribution ? Votre RDÉE l'est-il ? Recevez-vous le niveau et les types d'appuis et de services nécessaires du SCMLO et du Comité francophone ?

9. Décrivez votre expérience en ce qui a trait à l'accès au Fonds d'appui ou, le cas échéant, votre expérience de la mise en œuvre de votre entente de contribution. Le Programme est-il bien structuré ? En retirez-vous les pleins bénéfices ? Décrivez votre niveau de satisfaction face aux services livrés par le programme. Certaines de vos demandes de financement furent-elles refusées ou redirigées ailleurs ? Croyez-vous que l'accès au Fonds d'appui dans votre région devrait être limité au RDÉE ?

10. Les communautés de votre province ou territoire ont-elles été informées, sollicitées et ciblées pour participer au processus de mise en place du RDÉE ? Est-ce qu'il y a de grands acteurs communautaires provinciaux actifs dans le développement économique et le développement de l'employabilité qui ne font pas partie du RDÉE ?

11. Identifiez les résultats concrets réalisés dans le cadre des ententes de contribution terminées, dans les domaines suivants, le cas échéant :

    - développement de la main-d'œuvre et des compétences;
    - développement ou diversification économique;
    - adoption des priorités économiques et prise en charge au niveau local;
    - promotion d'occasions d'affaires;
    - motiver les communautés et améliorer leur désir de participer à ce processus;
    - diversifier les sources de financement des communautés.

12. Le Fonds d'appui a-t-il permis aux acteurs économiques de votre province ou territoire de diversifier leurs sources de financement et de créer de nouveaux partenariats ?

13. Le Fonds d'appui a-t-il généré un changement de mentalité dans les communautés ? Le Fonds a-t-il aidé les communautés à partager les expériences de succès et à travailler ensemble ?

14. Quelles sont les principales forces et faiblesses de votre communauté en matière de développement économique et d'employabilité dans votre province ou territoire ? La communauté bénéficie-t-elle des regroupements et organisations nécessaires pour engendrer son développement économique et de l'employabilité ? Possède-t-elle une masse critique de ressources et d'expertises en matière de développement économique et d'employabilité ?

15. À votre avis, le maintien du Fonds d'appui est-il souhaitable ? Pourquoi ? Dans quelle mesure le Fonds d'appui contribue-t-il de façon suffisante et appropriée à la réalisation des deux objectifs de l'article 41 de la Partie VII ? Permet-il le parachèvement ou le renforcement des réseaux associatifs et institutionnels des CMLO ? Comment le Fonds d'appui pourrait-il le mieux poursuivre le travail avec les communautés pour les aider à se développer et à s'épanouir ?

16. Quelle est votre appréciation de Gazel comme outil de communication et de contribution au développement économique et d'employabilité des communautés ?

Annexe I

Répartition des répondants au questionnaire écrit

Les tableaux qui suivent présentent la répartition des 158 personnes invitées à répondre au questionnaire écrit de l'évaluation du Fonds d'appui. À la fin, le questionnaire écrit a été envoyé à 153 répondants potentiels parce que cinq de personnes ciblées initialement avaient quitté ce domaine d'activités.

Catégorie A : Membres communautaires des RDÉE	
Province/territoire	**Nombre**
Colombie-Britannique	7
Alberta	3
Saskatchewan	6
Manitoba	12
Ontario	16
Nouveau-Brunswick	10
Nouvelle-Écosse	5
Île-du-Prince-Édouard	4
Terre-Neuve-et-Labrador	5
Nunavut	2
Territoires-du-Nord-Ouest	2
Yukon	5
Sous-total	***77***

Catégorie B : Répondants de la communauté minoritaire anglophone du Québec	
Sous-catégorie	**Nombre**
Présidents des CEDEC	3
REDO	4
Coordonnatrice provinciale principale	1
Groupes communautaires anglophones	7
Sous-total	***15***

Catégorie C : Répondants partenaires des RDÉE	
Province/territoire	**Nombre**
Colombie-Britannique	7
Alberta	4
Saskatchewan	6
Manitoba	9
Ontario	11
Nouveau-Brunswick	8
Nouvelle-Écosse	7
Île-du-Prince-Édouard	5
Terre-Neuve-et-Labrador	5
Nunavut	2
Territoires-du-Nord-Ouest	
Yukon	2
Sous-total	***66***
Total cumulatif	**158**

Tableau I-1 Taux de réponse au questionnaire écrit				
Taux de réponse				
	Membres RDÉE	**Partenaires RDÉE**	**Communauté minoritaire anglophone**	**Total**
Taux de réponse	78 %	68 %	93 %	75 %
Taux de participation active	63 %	55 %	80 %	61 %

Annexe J

Liste des Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE) et des organismes mandataires correspondants

Dans le but de faciliter l'identification des RDÉE, le tableau ci-bas présente à la colonne de droite le nom de l'organisme qui fut mandaté pour implanter le RDÉE dans chaque province.

RDÉE	Organisme mandataire
RDÉE du Nunavut	Association des francophones du Nunavut
RDÉE des Territoires du Nord-Ouest	Fédération franco-téNOise
RDÉE du Yukon	Association franco-yukonnaise
RDÉE de la Colombie-Britannique	Société de développement économique de la Colombie-Britannique
RDÉE de l'Alberta	Chambre économique de l'Alberta
RDÉE de la Saskatchewan	Conseil de la coopération de la Saskatchewan
RDÉE du Manitoba	Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba
RDÉE de l'Ontario (Compte tenu de la population et de l'étendue du territoire, l'Ontario fut dotée de trois sous-RDÉE, Ontario-Nord, Ontario-Est et Ontario-Sud, sous la coordination du RDÉE de l'Ontario.)	RDÉE de l'Ontario (En première instance, la Chambre économique de l'Ontario a servi de RDÉE. Depuis octobre 2001, le RDÉE de l'Ontario est constitué en organisme sans but lucratif).
RDÉE du Nouveau-Brunswick	Conseil économique du Nouveau-Brunswick
RDÉE de la Nouvelle-Écosse	Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse (RDÉE constitué en organisme sans but lucratif)
RDÉE de l'Île-du-Prince-Édouard	Société de développement de la Baie acadienne
RDÉE de Terre-Neuve-et-Labrador	Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador

Annexe K

Descriptions des principaux organismes et des concepts clés

Afin de contextualiser le rapport d'évaluation et d'en faciliter la lecture, le lecteur pourra tenir compte des notions, des appellations et des expressions clés élaborées ci-bas. Celles-ci présentent les principaux éléments contextuels du Fonds d'appui.

Secrétariat aux Communautés minoritaires de langue officielle (SCMLO) de RHDCC : Le SCMLO coordonne la mise en œuvre de l'article 41 de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* pour l'ensemble du ministère. De façon plus particulière et pertinente à cette évaluation, le SCMLO gère le Fonds d'appui et partage la détermination des politiques qui gouvernent ce partenariat avec le Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (Comité francophone) et le Comité national du développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone (Comité anglophone).

Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne : Le Comité francophone est un comité national paritaire au sein duquel siègent neuf représentants des institutions fédérales signataires du protocole d'entente et neuf représentants des communautés francophones et acadiennes du Canada. Établi aux termes d'un premier protocole d'entente conclu le 13 décembre 1996 et d'un deuxième protocole en date du 20 mars 1998, ce comité national a pour mission de promouvoir le développement économique et le développement des ressources humaines dans les communautés francophones et acadiennes du Canada.

Comité national du développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone : Le Comité anglophone est un mécanisme de coopération régissant les activités visant à favoriser l'épanouissement des communautés anglophones en situation minoritaire du Québec et à appuyer leur développement dans les domaines de développement des ressources humaines et de développement économique. Établi aux termes d'un premier protocole d'entente conclu le 29 mai 1998 et d'un deuxième protocole en date du 28 mai 2002, ce comité unit les efforts de six institutions fédérales[59] signataires du protocole d'entente et des représentants de la communauté minoritaire anglophone.

Table communautaire du Comité francophone : La Table communautaire réunit les neuf représentants des communautés francophones et acadiennes, dont trois représentants de chacune des trois régions de l'Ouest, du Centre et de l'Ontario. Elle agit comme organisme mandataire du Fonds d'appui, élabore et met en œuvre le plan stratégique du Comité francophone et fournit un soutien aux RDÉE. Pour ce faire, elle s'est dotée d'un secrétariat.

---

[59] La participation de six institutions fédérales est très récente puisqu'elle date du 28 mai 2002. Outre RHDCC, ces institutions ne participaient pas au Comité anglophone durant la période visée par la présente évaluation.

Table communautaire du Comité anglophone : La Table communautaire est composée de représentants des organismes régionaux de la communauté minoritaire anglophone et des huit CEDEC. Elle agit comme organisme mandataire du Fonds d'appui, élabore et met en œuvre le plan stratégique du Comité anglophone et fournit un soutien financier, administratif et fonctionnel aux CEDEC. Pour ce faire, elle s'est dotée d'un secrétariat.

Protocoles d'entente : Chacun des deux comités nationaux, soit le Comité francophone et le Comité anglophone, est régi par un protocole d'entente qui consacre le mandat du comité et définit les rôles et responsabilités des divers signataires, qu'il s'agisse d'institutions fédérales ou de représentants des communautés, et précise les principales modalités de fonctionnement. Le premier protocole d'entente du Comité francophone a été conclu en 1996 et le deuxième en 1998. Le premier protocole d'entente du Comité anglophone a été conclu en 1998 et le deuxième en 2002.

Quatre priorités du Comité francophone : Ce comité national a retenu quatre secteurs prioritaires : l'économie du savoir, le développement rural, le tourisme et l'intégration de la jeunesse dans le développement économique. Il a élaboré et est en voie de mettre en œuvre des plans stratégiques.

Quatre priorités du Comité anglophone : Ce comité national a identifié quatre priorités stratégiques : les communications, le renforcement des capacités communautaires, la jeunesse et la création d'emplois et la diversification économique.

Organismes mandataires : Les organismes mandataires sont les organismes qui sont autorisés à déposer des demandes de financement et conclure des ententes de contribution en vertu du Fonds d'appui. Il existe présentement quatorze organismes mandataires : les douze RDÉE, le Comité francophone et le Comité anglophone.

Ententes de contribution : Le SCMLO conclut des ententes de contribution avec les organismes mandataires pour la réalisation des objectifs du Fonds d'appui et pour l'actualisation du plan stratégique de l'un et l'autre des deux comités nationaux.

Regroupements de développement économique et d'employabilité (RDÉE) : Les douze RDÉE (un pour chaque province et territoire où se trouve une communauté minoritaire francophone) assurent la réalisation des objectifs du Fonds d'appui par le biais de la mise en œuvre des ententes de contribution. Chacun de ces RDÉE est pris en charge par un organisme mandataire ou est structuré sous forme d'organisme sans but lucratif[60].

Comités d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC) : Huit CEDEC ont été créés à l'échelle du Québec et œuvrent à motiver les communautés minoritaires anglophones dans le développement des capacités communautaires et le développement économique communautaire. Les CEDEC ne sont pas des organismes mandataires en vertu du Fonds d'appui mais ils se voient octroyer des ressources par le biais du Comité anglophone.

---

[60] Voir l'Annexe I pour consulter la liste des RDÉE et des organismes mandataires correspondants.

Responsables du développement économique régional*[61] *(REDO) : Chaque CEDEC a accès à un REDO qui lui apporte le soutien nécessaire pour appuyer ses travaux de développement des capacités communautaires et pour maintenir les liens organisationnels avec le Secrétariat de la Table communautaire.

Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS) : En vertu de la *Loi sur l'Assurance-emploi*, les prestations d'emploi et les mesures de soutien ont pour objet d'aider les particuliers à se préparer à l'exercice d'un emploi, à se trouver un emploi et à le conserver, ce qui permettra de réaliser des économies au compte d'Assurance-emploi. Le Fonds d'appui est sujet aux modalités d'application de ce programme de RHDCC.

Partenariats du marché du travail (PMT) : Les PMT sont des partenariats avec des tierces parties conclus en vertu du PEMS. Le Fonds d'appui est un PMT.

Constat : Résultat d'une comparaison entre, d'une part, un critère ou une norme et, d'autre part, une situation, un contrôle ou des circonstances auxquels on a appliqué ce critère ou cette norme. (Source : *Le Grand dictionnaire terminologique*).

Conclusion : Conséquence tirée d'un raisonnement. (Source : *Dictionnaire du français Plus*).

Dernière étape d'une présentation où on met fin à la communication en insistant sur les messages essentiels reliés aux buts fixés dans le plan de travail, de manière à susciter une réflexion chez le lecteur. (Source : *Le Grand dictionnaire terminologique*).

---

[61] En anglais, ces agents portent le titre de *Regional Economic Development Officers*, d'où le sigle REDO.

Annexe L
Liste des abréviations

Les abréviations et les noms ou expressions correspondants sont inclus dans le tableau qui suit.

Abréviations	Noms
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CARHFC	Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne
CEDEC	Comités d'employabilité et de développement économique communautaire
Comité Anglophone	Comité national du développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone
Comité Francophone	Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
PEMS	Prestations d'emploi et mesures de soutien
PMT	Partenariats du marché du travail
RDÉE	Regroupements de développement économique et d'employabilité
REDO	Responsables du développement économique régional
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SCMLO	Secrétariat, Communautés minoritaires de langue officielle